

RELACIÓN ENTRE EL GÉNERO Y EL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO EN EL  
TECHO DE CRISTAL EN EMPRESAS PRIVADAS DE BOGOTÁ D.C  
TESIS DE MAESTRÍA

CARMEN TULIA LOAIZA ESPITIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA  
Bogotá, D.C., marzo de 2021

RELACIÓN ENTRE EL GÉNERO Y EL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO EN EL  
TECHO DE CRISTAL EN EMPRESAS PRIVADAS DE BOGOTÁ D.C  
TESIS DE MAESTRÍA

CARMEN TULIA LOAIZA ESPITIA  
Código 460421

LEADY FAJARDO CASTRO  
Director

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA  
Bogotá, D.C., marzo de 2021



## Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

This is a human-readable summary of (and not a substitute for) the [license](#). Advertencia.

### Usted es libre de:

**Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciente no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

### Bajo los siguientes términos:



**Atribución** — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciente.



**NoComercial** — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



**SinDerivadas** — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

**No hay restricciones adicionales** — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia](#).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

## FACULTAD DE PSICOLOGÍA

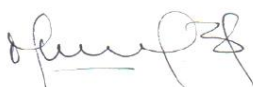
### PROGRAMA MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA

#### ACTA DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO

En Bogotá a los cuatro (4) días del mes de marzo del año 2021, se reunieron los suscritos miembros del Comité de Maestría en Psicología, para evaluar y otorgar la calificación final al trabajo de grado presentado por la estudiante **CARMEN TULIA LOAIZA ESPITIA**, titulado: **“RELACIÓN ENTRE EL GÉNERO Y EL INTERCAMBIO LÍDER MIEMBRO EN EL TECHO DE CRISTAL EN EMPRESAS PRIVADAS DE BOGOTÁ D.C.”**.

Una vez revisada el acta del examen de sustentación y de conformidad con los criterios establecidos por la dirección del programa, se ratificó la calificación de los jurados dada en la sustentación pública:

#### APROBADA



Dra. IDALY BARRETO GALEANO  
Decana



RUBBY JULIETH CASTRO OSORIO  
Directora Maestría en Psicología

“Las opiniones expresadas en éste trabajo son responsabilidad de sus autores, la Facultad de Psicología solo ha verificado el cumplimiento de las condiciones mínimas de rigor científico y de manejo ético”.

Reglamento Interno  
Artículo, 65

## AGRADECIMIENTOS

A mi directora de tesis Leady Fajardo quien se convirtió en un referente como profesional, investigadora y mujer. Gracias por ser cómplice para desarrollar una investigación ambiciosa que busca aportar en los estudios de Género en la Psicología Organizacional.

A mis profesores, especialmente Bertha Avendaño y Martha del Rosario Peña que alimentaron mi amor por la Ciencia.

## DEDICATORIA

A Dios por guiar mis pasos, darme fortaleza y entendimiento. A mi amado esposo, por creer en mí, por ser mi compañero, testigo excepcional de este largo camino y por ser el viento bajo mis alas que me ayuda a romper el techo de cristal. A mis hijos Juan y Emilio que son mi motivo para ser una mejor mujer. A mis padres, ejemplo de compromiso con la igualdad de género.

A las mujeres participantes y sus colaboradores que con su testimonio y honestidad aportaron al desarrollo de esta investigación.

## Contenido

Resumen .....	12
Abstract .....	14
Antecedentes teóricos y empíricos .....	16
Teoría del Intercambio Líder-Miembro (LMX).....	17
Género .....	21
Sobre la Igualdad de Género. ....	25
Liderazgo y Género .....	31
Techo de Cristal .....	36
Justificación .....	44
Objetivos .....	49
Objetivo General .....	49
Objetivos específicos .....	49
Método .....	49
Tipo de estudio.....	49
Variables o Categorías.....	50
Categorías.....	50
Variable .....	50
Hipótesis o supuestos .....	51
Supuestos: .....	51
Hipótesis:.....	51



Participantes .....	51
Técnicas e instrumentos .....	53
Procedimiento .....	54
Consideraciones éticas .....	56
Resultados.....	57
Descriptivos Sociodemográficos .....	59
Estadísticos descriptivos.....	61
Rompiendo el Techo de cristal .....	70
El Techo de Cristal .....	74
Discusión .....	78
<b>Referencias .....</b>	<b>82</b>

## Tablas

Tabla 1: Normatividad colombiana sobre equidad de género.....	44
Tabla 2: Tipos y cantidad de participantes.....	522
Tabla 3: Criterios de inclusión para clasificar a los participantes.....	523
Tabla 4: Coeficiente rwg para SLMX-MDM .....	57
Tabla 5: Coeficiente rwg para SLMX-MDM (versión subordinado).....	57
Tabla 6: Información Sociodemográfica .....	59
Tabla 7: Descriptivos .....	61
Tabla 8: Pruebas de normalidad.....	61
Tabla 9: Rangos U de Mann- Whitney.....	62
Tabla 10: Rho de Spearman SLMX-MDM - Dimensiones .....	63
Tabla 11: Rangos U de Mann- Whitney (sexo del supervisor).....	64
Tabla 12 Rho de Spearman SLMX-MDM y las creencias del líder.....	66
Tabla 13 Categorías Techo de Cristal.....	68

## **Apéndices**

Apéndice A : Consentimiento informado y Habeas data .....	93
Apéndice B: LMX-MDM and SLMX-MDM (versión original) .....	94
Apéndice C: LMX-MDM y SLMX- MDM (Traducción) .....	96
Apéndice D: Cuestionario de datos demográficos (versión supervisor) .....	98
Apéndice E: Cuestionario de datos demográficos (versión colaborador) ....	105
Apéndice F: Pauta de entrevista.....	110

## **RELACIÓN ENTRE EL GÉNERO Y EL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO EN EL TECHO DE CRISTAL EN EMPRESAS PRIVADAS DE BOGOTÁ D.C**

Carmen Loaiza Espitia y Leady Fajardo Castro

Universidad Católica de Colombia

### **Resumen**

El género parece ser determinante para que los y las líderes alcancen altas posiciones dentro de sus organizaciones. Es bien sabido que la lucha femenina para alcanzar la igualdad de género ha dado frutos, Sin embargo, en Colombia las estadísticas oficiales muestran una amplia brecha de género en relación con el liderazgo organizacional por lo que el llamado techo de cristal parece mantenerse. El objetivo de esta investigación es identificar la relación entre el género y el intercambio líder-miembro (LMX), en el techo de cristal en empresas privadas de Bogotá. Se trata de un diseño mixto secuencial explicativo que en el componente cualitativo parte del interaccionismo simbólico, mientras que en el componente cuantitativo consiste en un diseño ex post facto retrospectivo con un único grupo simple y una muestra intencional. Para medir el LMX se realizó una adaptación cultural del test SLMX-MDM que mide evalúa la percepción de los líderes y sus seguidores sobre la relación LMX, el cual se aplicó a 22 diadas conformadas por 11 líderes, 6 del género femenino y 5 del masculino y un seguidor de cada género. También, se les aplicó un cuestionario de datos sociodemográficos que diligenciaron 8 líderes femeninas más, para un total de 41 participantes. Teniendo en cuenta el tamaño de la muestra se usaron las pruebas Rho de Spearman y U de Mann-Whitney para establecer las relaciones entre las variables. Se halló que no hay relación entre LMX y género, excepto para la dimensión lealtad y en las

dimensiones de SLMX-MDM respecto al género de la líder. Para observar el techo de cristal se aplicó un cuestionario de datos sociodemográficos que contiene preguntas basadas en el modelo de liderazgo femenino BAFFLE, que indaga sobre características y creencias de los participantes que afectan las posibilidades de las líderes de romper el techo de cristal. De los resultados obtenidos de la aplicación de estos instrumentos se construyó un protocolo de entrevista que se aplicó a líderes femeninas que han roto el techo de cristal y ocupan altos cargos dentro de las empresas en que trabajan y a líderes femeninas que, a pesar de cumplir los requisitos y competencias necesarias, permanecen en cargos de gerencia media y perciben no haber roto el techo de cristal. Estos datos se sometieron a un análisis de contenido que permitió la descripción objetiva y sistemática del contenido manifiesto comunicado. Se encontró que las líderes identifican como barreras y facilitadores para superar el techo de cristal, procesos organizacionales, interpersonales e intrapersonales.

*Palabras clave:* : Psicología industrial y organizacional, Liderazgo, Brecha de género, Feminismo, Teoría de intercambio líder miembro

### **Abstract**

Gender seems to be a determining factor for leaders to reach high positions within their organizations. It is well known that the women's struggle to achieve gender equality has borne fruit. However, in Colombia official statistics show a wide gender gap in relation to organizational leadership, so the so-called glass ceiling seems to be maintained. The purpose of this research is to identify the relationship between gender and the leader-member exchange (LMX), in the glass ceiling in private companies in Bogotá. It is a mixed sequential explanatory design that in the qualitative component is based on symbolic interactionism, while in the quantitative component it is a retrospective ex post facto design with a single simple group and an intentional sample. To measure the LMX, a cultural adaptation of the SLMX-MDM test was carried out, which measures the perception of the leaders and their followers about the LMX relationship, which was applied to 22 dyads made up of 11 leaders, 6 female and 5 male. and a follower of each genre. Also, a sociodemographic data questionnaire was applied in which 8 more female leaders participated, for a total of 41 participants. Considering the size of the sample, the Spearman Rho and Mann-Whitney U tests were used to establish the relationships between the variables. It was found that there is no relationship between LMX and gender, except for the loyalty dimension and in the SLMX-MDM dimensions regarding the gender of the leader. To observe the glass ceiling, a sociodemographic data questionnaire was applied that contains questions based on the BAFFLE female leadership model, which investigates the characteristics and beliefs of the participants that affect the possibilities of the leaders to break the glass ceiling. From

the results obtained from the application of these instruments, an interview protocol was constructed that was applied to female leaders who have broken the glass ceiling and occupy high positions within the companies in which they work, and to female leaders who, despite complying with the Necessary requirements and competencies, they remain in middle management positions and perceive that they have not broken the glass ceiling. These data were subjected to a content analysis that allowed the objective and systematic description of the communicated manifest content. It was found that the leaders identify organizational, interpersonal, and intrapersonal processes as barriers and facilitators to overcome the glass ceiling.

*Key words:* Industrial and Organizational Psychology, Leadership, Gender Gap, Feminism, Leader Member Exchange Theory

Relación entre el género y el intercambio líder-miembro en el techo de cristal en  
empresas privadas de Bogotá

**Antecedentes teóricos y empíricos**

Durante los últimos años el tema de género ha cobrado gran relevancia. En las elecciones de 2016 en Estados Unidos, una mujer, Hillary Clinton compitió con reales posibilidades por la presidencia de la mayor potencia del mundo, Estados Unidos; por primera vez el número de mujeres en el Gobierno Español, supera al de hombres, once ministerios de diecisiete (Fernández, 2018). En Europa, directrices legales (cuotas legales y sanciones por incumplimiento) han obligado a las corporaciones a incrementar la proporción de mujeres en puestos de los consejos directivos, lo que logró triplicar el número de mujeres, por ejemplo, Noruega fue el primer país en establecer una cuota de paridad del 40% desde hace más de diez años (Deloitte, 2017; Miller, 2018).

Sin embargo, en Colombia el asunto no parece florecer del todo. En las últimas elecciones de congreso, se inscribieron 308 mujeres al Senado, de las cuales solo veinticinco lograron una curul y de 637 inscritas para la Cámara de Representantes solo treinta y una alcanzaron la posición, apenas dos más que en la elección anterior para la Cámara alta y el mismo número para la baja (ONU & PNUD, 2018). Aunque las mujeres representan un 51,1% de la fuerza laboral en Colombia y poseen más títulos universitarios que los hombres, en promedio ganan un 33% menos que los hombres (García & Morán, 2018). Por supuesto hay que destacar los logros de la Mujer en tan solo 70 años de inclusión en el mundo laboral, no obstante, surgen inquietudes de porqué dichos logros aun parecen limitados y cuáles son los factores que han influido en ello. El presente trabajo indaga sobre las



implicaciones del género y el liderazgo y más específicamente en relación con LMX (leader – member exchange) y techo de cristal.

### **Teoría del Intercambio Líder-Miembro (LMX).**

A diferencia de la mayoría de las teorías que explican el liderazgo desde las características del líder, de la situación o de la interacción de ambos, esta teoría, parte de considerar las transacciones que ocurren entre los líderes y sus seguidores (Gerstner & Day, 1997).

La teoría LMX fue propuesta en la década de 1970 por Dansereau, Graen y Haga (1975) quienes observaron que hasta entonces, las investigaciones, presuponían que los seguidores eran homogéneos y los líderes en concordancia, se comportaban de la misma forma frente a cualquier seguidor lo que supone un análisis incompleto del fenómeno, por lo que estos autores, propusieron analizar las relaciones uno a uno entre líder y seguidor en lo que denominaron diada vertical. Lo que encontraron es que esa relación de intercambio que se establece entre el líder y cada uno de los miembros de su equipo, afecta el comportamiento de ambos.

Desde esta perspectiva Graen y Uhl-Bie (1995), consideran que el estudio del liderazgo se debe realizar desde un sistema diferente de clasificación que incluya otros niveles de análisis o dominios: modelos centrados en el líder (teoría de los rasgos), modelos centrados en el seguidor (teorías emergentes), modelos centrados en la relación (LMX), y modelos que presenten una combinación de los niveles anteriores. Así mismo, los autores reconocen cuatro etapas en el desarrollo de la teoría. La primera corresponde al descubrimiento de las diadas diferenciadas, la segunda etapa corresponde a la investigación de las relaciones LMX y su implicación en la organización, la etapa tres estudia la descripción y la manera como

se crean las diadas y la cuarta etapa, observa las relaciones diádicas dentro del grupo.

Durante la primera etapa las investigaciones encontraron que los líderes establecen relaciones estrechas solo con algunos miembros del equipo las cuales se catalogan como relaciones de “alta calidad”, en donde el miembro hace parte del endogrupo y se siente comprometido a trabajar por el líder en una especie de contrato implícito, mientras que cuando se genera una relación de “baja calidad” los seguidores harán parte del exogrupo y trabajarán solo por la existencia de un contrato laboral (Graen & Uhl-Bie, 1995).

Gerstner y Day (1997) señalan que durante la segunda etapa se ha desarrollado gran parte de los estudios empíricos, por lo que es necesario dividirlos entre los estudios sobre las características de la relación LMX y las investigaciones sobre la relación entre LMX y las variables organizacionales. En efecto, Graen y Uhl-Bie (1995) mencionan que entre los estudios sobre las características de la relación LMX se resaltan los que tiene que ver con la creación de roles, los patrones de comunicación interactiva, los acuerdos de valor entre líder – miembro, las tácticas de mantenimiento y las características de relación de alta calidad. Entre las investigaciones entre LMX y las variables organizacionales sobresalen los que relacionan LMX con variables como rendimiento, compromiso organizacional, evaluación de desempeño, clima organizacional, ciudadanía y justicia. De estos estudios se concluye, en primer lugar, que las relaciones LMX están influenciadas por las características y conductas de los líderes y los miembros y se dan en un proceso de asignación de roles. Además, las relaciones LMX de alta calidad redundan positivamente en los líderes, los seguidores, los grupos de trabajo y la organización en general.

La tercera etapa muestra el proceso para la construcción de relaciones de liderazgo efectivas. Graen y Uhl-Bie (1995), explican que esta etapa va más allá de las relaciones endogrupales y exogrupales y pasa de un enfoque teórico sobre superiores y subordinados a un enfoque teórico del liderazgo como asociación entre los miembros de la diada. La construcción del liderazgo se describe en tres fases: 1. Relación de extraños, donde la relación se basa en un intercambio de pague y lleve y es puramente contractual, por lo que el LMX es bajo; 2. Relación de conocidos en donde se genera mayor confianza se comparte información y recursos en una relación intermedia de LMX y; 3. Relación madura donde los intercambios son recíprocos a largo plazo, con un alto grado de influencia incremental, respeto y lealtad mutua y una relación alta de LMX. Dentro de este enfoque, Dienesch y Liden (1986) proponen un enfoque tridimensional para analizar las relaciones LMX. Estas tres dimensiones son: a. Percepción del intercambio de calidad, cantidad y dirección de la tarea orientada hacia los objetivos mutuos (explícitos o implícitos). b. Lealtad, entendida como la expresión pública de apoyo frente al otro miembro de la diada. c. Afecto, que parte de la atracción interpersonal mutua más que en relación con los valores o trabajo profesional.

Finalmente, en la cuarta etapa se ha estudiado el LMX en relación con el grupo y la organización, es decir cómo se desarrollan las diferentes diadas que conforma un líder con distintos miembros y los roles que ocupan independientemente del rol funcional dentro de la organización.

Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer y Ferris (2012) van más allá al observar que la similitud percibida por el seguidor está relacionada positivamente con la percepción del seguidor sobre el LMX. De este modo, los seguidores tienden a sentirse más cómodos en diadas que comparten intereses, valores y actitudes

mientras que las diferencias entre el líder y el seguidor pueden crear conflictos y barreras para el desarrollo de las relaciones de alta calidad. Empero, la percepción del seguidor es afectada, positivamente, tanto por los resultados del desempeño laboral, los comportamientos de ciudadanía organizacional, las consecuencias de la actitud de satisfacción con la supervisión, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, así como por la justicia procedimental distributiva y el soporte que percibe del líder y, negativamente, por las intenciones de rotación y los estados de rol de la ambigüedad de rol y el conflicto de rol.

El LMX también está estrechamente relacionado con las teorías implícitas de liderazgo (TILS) donde el seguidor tiende a crear unos prototipos de líder idiosincrásico por lo que existen diferentes prototipos de líderes en diferentes grupos sociales según el contexto donde el seguidor se ha desarrollado. Al respecto, puede ser que los seguidores utilicen las TILS para definir a su líder y a partir de esta categorización perciban los intercambios como de baja o alta calidad. A través de un estudio empírico, Castro (2008) pudo determinar que a mayor discrepancia entre las características reales y el ideal de líder que tiene el seguidor, menor será la calidad de la relación desde el punto de vista del seguidor.

Finalmente, el líder será reconocido como tal si, su comportamiento y características percibidas por el seguidor, coinciden con lo que el seguidor considera deben ser el comportamiento y las características de un líder ideal (García, 2015).

Por otro lado, desde los inicios de la teoría se desarrollaron escalas para medir el nivel de LMX, las más populares, realizadas por Scandura y Graen (1984) y la escala LMX-7 de Graen y Uhl-Bien (1995) que toma los mismos elementos de la primera con algunos ajustes. Estas escalas conciben el LMX desde una perspectiva unidimensional que, además al haberse llevado a cabo de manera fraccionada a

través de los años, ha perdido sus propiedades psicométricas (Keller & Dansereau 2001). En contraste, Liden y Maslyn (1998) definieron el LMX como un constructo multidimensional que contempla cuatro dimensiones en la percepción del miembro hacia su líder: afecto, lealtad, contribución y respeto profesional. Más adelante, Greguras y Ford (2006) observaron dicha multidimensionalidad también desde la perspectiva del supervisor, lo que da un entendimiento más completo de la percepción mutua dentro de la diada. Es así como, la escala LMX-MDM desarrollada por Liden y Maslyn y la adaptación con la percepción del supervisor de Greguras y Ford (SLMX- MDM), no tienen el problema de las anteriores, pues fueron desarrolladas rigurosamente en un proceso integrado (Liden, Wu, Cao, & Wayne, 2018).

## **Género**

La presente investigación se centra en el género femenino, en el sentido en que son las mujeres y quienes se identifican con el género femenino las que se enfrentan al techo de cristal.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua en su tercera acepción, define género como “Grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendido este desde un punto de vista sociocultural en lugar de exclusivamente biológico.” (RAE, 2014). Las versiones anteriores no contaban con esta acepción que incluye el punto de vista sociocultural, sino que se limitaba a lo netamente biológico o a lo gramatical. Fue Money quien en 1955 introdujo *género*, a la investigación científica, específicamente en la Psicología, al no encontrar en el concepto *sexo*, un término para describir los componentes psicológicos del dimorfismo sexual en hermafroditas, en lo que él llamó identidad de género (Money, 1985).

En este sentido, Conway, Burque y Scott (2013) hacen un análisis histórico del concepto de género que parte de lo puramente biológico y que a través de los años se va enfocando en lo social y cultural. En efecto, hasta 1935, se trataba de un concepto para designar las diferencias biológicas aceptadas socialmente y que cualquier desviación de estas, podría considerarse anormal. Las autoras dan cuenta como en 1935 aparece el libro *Sexo y temperamento en tres sociedades primitivas* de Margaret Mead (Mead, 2006) que afirma que el concepto de género varía según el entorno y en ese sentido es un concepto cultural y no biológico. En adelante, los estudios de género fueron buscando esas condiciones históricas que dieron atribuciones a lo femenino y a lo masculino.

El interés por esas diferencias entre lo femenino y lo masculino han abarcado desde la política hasta la ciencia, pero históricamente no lograron establecer una relación binaria de igualdad sino de orden jerárquico en donde lo masculino se ha impuesto. Finalmente, Conway, Burque y Scott (2013) concluyen que estudiar los sistemas de género resulta un reto que implica comprender a las mujeres no como un apartado dentro de la sociedad sino como parte de ella.

Scott (1986), afirma que, para entonces, las feministas se habían apropiado del concepto género para señalar que las diferencias del sexo anatómico tenían distintos significados en diferentes momentos, es decir que género es una “construcción cultural” donde se distingue el concepto de sexo, como lo relativo a la biología y género a lo cultural.

En ese sentido, Sandra Harding y Donna Haraway (cada uno por su lado), proponen género como categoría de análisis dentro de las ciencias, tanto naturales como sociales. Por un lado, Harding (1995) acusa la presencia de posturas androcentristas tanto en las ciencias naturales como en las sociales la visión

monocular masculina, ha dejado por fuera importantes explicaciones de los fenómenos físicos como de los sociales. Entre tanto, Haraway (1995) considera que la supuesta visión objetiva de la ciencia no existe, sino que está plagada de posiciones políticas y favor de quienes sustentan el poder. Por esto, las mujeres han sido excluidas sistemáticamente tanto del conocimiento como en la producción científica, por lo que propone que se haga ese reconocimiento de dichas posiciones y se prefieran las distintas miradas sobre un mismo fenómeno a lo que llamó *conocimiento situado*. El conocimiento situado deviene de la teoría del “punto de vista” (Piazzini, 2014). Haraway (1988; 1995), considera que la objetividad no radica en permanecer neutro frente al objeto (sujeto) de estudio, ver desde arriba o desde fuera un fenómeno lo puede llevar a un conocimiento falso. Por el contrario, el científico debe situarse en algún lugar y desde allí observar el fenómeno, por lo que es necesario que se tome las diversas perspectivas de distintas miradas para que el conocimiento se construya objetivamente en comunidad.

Eckes y Trautner (2000) proponen diferentes niveles de análisis de género como fenómeno de estudio: el nivel individual, el interpersonal, el grupal (o de rol) y el cultural (social). Respecto al nivel interpersonal, se analiza la relación diádica y su correspondiente proceso de interacción, como en el caso de la profecía autorrealizada en el que los estereotipos inducen a expectativas sobre rasgos o habilidades del otro, los cuales se confirman pues el comportamiento de un sujeto es mediado por lo que cree del otro y en correspondencia recibe el comportamiento esperado. Por su parte, el nivel social, trata sobre la relación entre hombres y mujeres y las posiciones que ocupan en la sociedad por ser de un género u otro, como el caso de las diferencias de estatus y poder entre hombres y mujeres y como estas diferencias contribuyen en la división tradicional del rol del sexo en el trabajo e

influyen en la perpetuación de estereotipos, prejuicios y roles como determinantes de los juegos de segregación de género desde la niñez.

Por su parte, Fernández (2010) propone cuatro posturas que relacionan o separan los conceptos de sexo y género. La primera reconoce que género debe reemplazar a sexo en el entendido en que género cobija las relaciones asimétricas entre hombres y mujeres desde la perspectiva feminista de la segunda ola. En la segunda, se contempla que género no aporta nada significativo y, por tanto, se debe seguir usando solo sexo. La tercera, parte de que el debate es irrelevante pero que es necesario usar sujetos de distintos sexos en sus estudios, por lo que usan género y sexo como sinónimos. Y en la cuarta postura se considera que sí hay diferencias, que sexo da cuenta de lo biológico y género de lo social pero que, se relaciona entre sí porque no se puede desligar lo biológico de lo social.

Años más tarde Scott (2017), consideró que usar la categoría género en el análisis de investigación ya no es útil a no ser que se desligue de la mera observación de los roles asignados a hombres y mujeres y más bien se centre en la construcción de las diferencias sexuales. En ese orden, género, hace referencia al “estudio de la difícil relación (en torno a la sexualidad) entre lo normativo y lo psíquico, el intento de a la vez colectivizar la fantasía y usarla para algún fin político o social, ya sea ese fin la construcción de nación o la estructura familia” (Scott, 2017).

Desde el anterior enfoque, Fernández (2010, 2019) propone una perspectiva funcional que parte de los morfismos sexuales con que se nacen a partir de los cuales se reflexiona y se da significado generando un sistema de creencias que se pueden estudiar a partir de lo que él llama generología, que estudia tanto los polimorfismos, como las semejanzas y diferencias de género (identidad, roles,



estereotipos y asimetrías no sexuales) desde un enfoque biopsicosocial. Para efectos de esta investigación se tomará la postura de Fernández que asume el género desde lo social sin desligar la función biológica del sexo.

### **Sobre la Igualdad de Género.**

La historia del feminismo está plagada de ejemplos de la lucha que las mujeres han enfrentado para obtener y reivindicar sus derechos y alcanzar la igualdad de género. Nótese que se habla aquí de igualdad y no de equidad. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) propone sendas diferencias entre los términos igualdad y equidad:

El concepto de equidad es un principio ético-normativo asociado a la idea de justicia; bajo la idea de equidad se trata de cubrir las necesidades e intereses de personas que son diferentes, especialmente de aquellas que están en desventaja, en función de la idea de justicia que se tenga y haya sido socialmente adoptada. La igualdad es un derecho humano protegido por distintos instrumentos nacionales e internacionales en materia de derechos humanos. Además, tal como está expresado en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW), la igualdad va de la mano con el principio de la no discriminación, y en este sentido, la igualdad solo será posible en la medida en que se erradique la discriminación contra las mujeres (ONU Mujeres, 2016, p. 7).

Entonces, la igualdad no se limita a dar a cada uno lo que necesita (lo que concibe a la mujer como “débil”) sino que busca terminar con la discriminación contra la mujer. Una igualdad de facto, más allá de la igualdad formal (descrita en las normas y ampliamente desarrollados en la mayoría de los países). No se trata de considerar a hombres y mujeres como idénticos, sino que las mujeres tengan

acceso a las oportunidades por igual y al acceso a los derechos (Organización Internacional del Trabajo, OIT, 2017)

Así, la lucha por la igualdad se puede estudiar a través de tres momentos u olas. Según Varela (2008) la primera ola surge con la Ilustración y la Revolución Francesa y los primeros movimientos sociales que se enfocaron en el fin de la esclavitud a los que se unieron algunas mujeres. Durante la Revolución Francesa Olimpia de Gouges escribió los Derechos de la Mujer y la Ciudadana, sin embargo, en la proclamación de los Derechos del Hombre y del Ciudadano no fueron tenidos en cuenta y definió dos tipos de ciudadanos: Activos: hombres mayores de 25 años con propiedades, y Pasivos: hombres sin propiedades y todas las mujeres. Finalmente, Gouges fue guillotizada en 1793. Más adelante en el siglo XIX, Mary Wollstonecraft escribió “Vindicación de los Derechos de la Mujer” documento en el cual introduce dos conceptos que son la cúspide del feminismo del siglo XX, el concepto de género desde la idea que la condición de la mujer no es natural sino fruto de la represión social y la discriminación positiva, en el sentido que si la mujer es débil se deben establecer mecanismos políticos que compensen esa debilidad (Varela, 2008).

La segunda ola estuvo marcada por la lucha por el sufragio tanto en Europa como en Estados Unidos. Miyares (1994) explica que en 1866 cuando se concedió el voto a los esclavos en estados Unidos, explícitamente se negó el voto a las mujeres por lo que las que antes lucharon contra la esclavitud, ahora se asociaron para crear la Asociación Nacional pro-Sufragio de la Mujer (NWSA), finalmente, se logró el sufragio en 1918. Por su parte, en Inglaterra las sufragistas iniciaron su lucha en 1832 con una petición al parlamento inglés, y aunque el mismo John Stuart Mill apoyó la iniciativa, solo se logró el voto en 1917, incluso después del sacrificio

de varias sufragistas que fueron torturadas y muertas por continuar en la lucha. Posteriormente, las dos guerras mundiales generaron un nuevo orden mundial que, entre otras, le concedió el voto a la mujer en la mayoría de los países europeos y en América.

La tercera ola en el movimiento de mujeres se desarrolló en la década de 1970 impulsada nuevamente por las preocupaciones de las mujeres por cuestiones más amplias de paz y justicia social (Stephenson, 2009). En 1949 Simone de Beauvoir publica *El Segundo Sexo* (Beauvoir, 1949/2018). En la primera parte del libro se aborda la idea de que no hay una relación recíproca entre el hombre y la mujer, sino que hay una relación asimétrica en donde el hombre es el centro y la mujer existe en función de cumplir los deseos de este. En la segunda parte, desarrolla su idea de “no se nace mujer se llega a serlo” a partir de lo que los demás esperan que sea una mujer. Finalmente, propone como solución la búsqueda de libertad económica y la lucha social que será el paradigma sobre el cual se construyeron los feminismos de la tercera ola que va desde el feminismo radical y el ciberfeminismo.

El término radical viene de raíz de allí que el feminismo radical buscara las raíces de lo que considera la opresión femenina. Puleo (1994), afirma que este movimiento se desarrolló entre 1967 y 1975, y pasó de la lucha por los espacios públicos, a la lucha de los derechos en los espacios privados, es decir en el hogar. El feminismo radical considera que esa lucha incluye a los hombres ya no pertenecientes al establecimiento, sino en la esfera privada, por lo que denunció la violencia de género y creó centros de autoayuda y refugios para mujeres maltratadas. También se caracterizó por las masivas manifestaciones de protestas públicas cargadas de simbolismo.

A partir de 1975 se desarrollaron nuevos feminismos, como el feminismo cultural, feminismo institucional, ecofeminismo y ciberfeminismo, entre otros. Para destacar, aunque ya en la postguerra I se hicieron esfuerzos de Estado en pro de la mujer, el feminismo institucional, permitió la realización de las Conferencias Mundiales sobre la Mujer de la ONU, en 1975 en ciudad de México, Copenhague (1980), Nairobi (1985) y Beijing (1995) y sus subsiguientes revisiones quinquenales. Como resultado de la conferencia de Beijing se declaró la Plataforma de Acción de Beijín, suscrita por 189 países que estableció 12 esferas de acción para lograr la igualdad de género: la pobreza, la educación y la capacitación, la salud, la violencia contra la mujer; los conflictos armados, la economía, el ejercicio del poder y la adopción de decisiones, los mecanismos institucionales para el adelanto de la mujer, los derechos humanos, los medios de difusión, el medio ambiente y la niña. Pese a estos esfuerzos, 24 años después de su proclamación, no se ha alcanzado la igualdad en ningún país del mundo (ONU, 2014).

Por otra parte, distinguir las olas dentro de los movimientos feministas en Colombia no es tan simple. Por un lado, son pocas las investigaciones históricas sobre mujeres porque la categoría de estudios de género es relativamente reciente (1990), (Gómez, 2011), por otro lado, el feminismo entendido desde la perspectiva presentada en los párrafos anteriores implica un abordaje colonial importado de Europa y Estados Unidos (Lozano, 2010). Por lo que, los registros sobre feminismo durante la Colonia y la Independencia son prácticamente inexistentes. Respecto a los movimientos sufragistas, se destaca que fue en la Provincia de Vélez Santander donde en 1853 se dio por primera vez el voto a la mujer, a la que solo se le exigía estar casada o ser mayor de 21 años y saber leer (Mira, 2016). Sin embargo, la Constitución de Vélez fue revocada en 1856 y las colombianas tuvieron que esperar

100 años para poder ejercer el derecho al voto. Los primeros esfuerzos hacia la igualdad de género en Colombia datan de 1920 con la huelga de obreras de Fabricato que logró un aumento del 40% del salario y el despido de capataces acosadores y el manifiesto sobre los derechos de la mujer indígena firmado por 14.000 mujeres indígenas en 1927 (Gómez, 2011 & Luna, 1985). En 1926 María Cano junto con otros activistas fundaron el Partido Socialista Revolucionario (PSR) y por sus elocuentes discursos defendiendo los derechos de los obreros y de las mujeres fue llamada “la flor del trabajo” (Velásquez, 1990). Después de la hegemonía conservadora en 1930 es elegido Enrique Olaya Herrera quien avaló la iniciativa de Georgiana Fletcher de realizar el IV Congreso Internacional Femenino, donde Ofelia Uribe presentó una ponencia sobre el Régimen de Capitulaciones Matrimoniales que en 1932 les dio la independencia económica a las mujeres casadas (Luna, 1985). Fue Ofelia Uribe quien formalmente habló de feminismo en Colombia a través de diversas publicaciones, conferencias y la radio. El siguiente paso fue el acceso a la universidad en 1933 y la posibilidad de ejercer cargos públicos bajo el gobierno de Alfonso López Pumarejo en 1936 (Uribe, 1963 y Luna, 1999). Pero el derecho al sufragio se demoró un poco más. Uribe (1963) afirma que desde diversos medios se dio una fuerte oposición al feminismo y al sufragio femenino, las sufragistas fueron blanco de ataques y burlas, fueron llamadas “feas”, “brujas” y “solteronas”, al punto que muchas mujeres temían ser relacionadas con el feminismo. Para completar, en repetidas ocasiones el congreso archivó los proyectos de ley referentes al voto femenino. Finalmente, se logró el voto femenino en 1954 bajo el gobierno del General Gustavo Rojas Pinilla el cual se ejerció por primera vez en 1957. Curiosamente, Uribe, resalta que en muchos países de

América Latina fueron dictadores los que otorgaron derechos ciudadanos a la mujer: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Panamá y Paraguay (Uribe, 1963).

Las décadas de 1960, 1970 estuvieron marcadas por los movimientos sindicales y estudiantiles sobre los que los movimientos de mujeres no estuvieron ajenos. Wills (2004) explica que la lectura de *El Segundo Sexo* las inspiró para crear grupos feministas por todo el país. En 1972 María Eugenia Rojas, llamada *la Capitana* fue candidata a la presidencia, alcanzando el 9% de la votación, que, aunque poco, era la mayor votación para un partido de izquierda hasta entonces.

En 1974, bajo el gobierno de López Michelsen se decretó la igualdad jurídica entre hombres y mujeres, además, nombró la primera ministra de trabajo y 6 gobernadoras. En 1981 el presidente Turbay Ayala aprobó una ley en la que Colombia ratificó la *Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer* de las Naciones Unidas y creó Consejo Nacional para la Integración de la Mujer al Desarrollo. En 1982 el presidente electo Betancourt anuncia que nombrará viceministros solo a mujeres, y nombra a Nohemí Sanín y María Emma Mejía como ministras. Por su parte, Magdalena León incursiona en temas de mujer a nivel académico e investigativo alcanzando renombre internacional (Wills, 2004).

Durante la década de 1990 se reformó la constitución colombiana a través de una Asamblea Constituyente en donde colectivos de mujeres cabildearon con éxito, para que se decretará la igualdad de derechos entre hombre y mujeres. Así mismo, durante la presidencia de Ernesto Samper, en cumplimiento con lo determinado en Beijing, se creó la Dirección Nacional de Equidad para las mujeres, mientras que Nohemí Sanín obtuvo el 27% de los votos para la elección presidencial de 1998.

Finalmente, en 2000 se decreta la ley de cuotas y en 2007 la ley de violencia contra las mujeres (Lemaitre, 2009).

Aunque son muchos los avances hacia la igualdad de género en Colombia, aún hay mucho terreno por abarcar, las cifras lo demuestran, sin mencionar los altos índices de violencia de género, la baja representación política de mujeres a pesar de la ley de cuotas, la brecha salarial, entre otros (las cuales serán abordadas más adelante), son factores determinantes en el mantenimiento de los techos de cristal que deben enfrentar las mujeres que desempeñan cargos de liderazgo dentro de las empresas colombianas.

### **Liderazgo y Género**

Al consultar la RAE (2014) se define Líder en su primera acepción, como “Persona que dirige u orienta a un grupo, que reconoce su autoridad”. Menciona que por su terminación “ER” es común para ambos géneros, sin embargo, en América se ha popularizado el término lideresa, para referirse al femenino. Desde esa acepción femenina o masculina del término inicia esa diferenciación o caracterización distinta de lo que significa ser líder (o lideresa) dependiendo del género. Aunque históricamente los estudios de liderazgo han venido acompañados de algún “apellido” liderazgo organizacional, liderazgo político, etc., son pocos los estudios que investigan liderazgo desde una perspectiva de género (Ruiloba, 2013).

De hecho, los estudios sobre liderazgo que incluyen la variable género son recientes. Anteriormente, por un lado, los resultados de las investigaciones generalizaban sus resultados a partir de muestras que solo incluían hombres, o simplemente no se contemplaba a la mujer pues se consideraba que los casos de liderazgo femeninos eran puramente “anecdóticos” (Ramos López, 2005).

Algunos autores afirman que existen diferencias de género respecto al liderazgo. Barbera, Ramos y Candela (2011), por ejemplo, afirman que el liderazgo transformacional es más propio de mujeres, mientras que el transaccional es tradicionalmente masculino. Otros autores (Guerrero &Valenzuela, 2017; Cuadrado & Molero, 2002) concluyen que no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres, por tanto, no hay liderazgos femeninos y masculinos. Del mismo modo, algunos autores afirman, que más que una diferencia de género en el rol de líder lo que se encuentra es una diferencia en la percepción que tienen los seguidores sobre las características de las líderes femeninas y masculinos (Lupano & Castro, 2011).

Entre los estudiosos de las variables liderazgo y género se encuentra Alice H. Eagly. Ya desde la década de 1980 Eagly se interesó por analizar las diferencias de género (Para hacer una revisión completa ver: Eagly, & Carli, 1981; Eagly, Wood, & Fishbaugh, 1981; Eagly, 1987; Eagly & Kite, 1987; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995; Eagly, 1997). Desde comienzos de 2000 ha venido realizando investigaciones donde ya propiamente ha observado la incidencia del género en el liderazgo organizacional. Para esto, la autora realizó varios estudios empíricos desde la psicología para comparar el comportamiento social de hombres y mujeres, así como varios estudios teóricos sobre la relevancia de los estudios de género para el crecimiento y empoderamiento de las mujeres. Ya en 2001 hace una revisión de los estudios sobre los liderazgo y género (Eagly, & Johannesen-Schmidt, 2001).

En esta investigación encontró que en los estudios empíricos de laboratorio se presentan comportamientos muy estereotipados al no contemplar las interacciones de largo plazo y los que en estas surgen, en contraste, en los estudios de evaluación en que a los seguidores se les pidió que evaluaran el liderazgo, se



encontraron menores diferencias, además, teniendo en cuenta que estos seguidores no estaban bajo un líder específico se esperaba una leve tendencia hacia estilos estereotipados. En los estudios dentro de las organizaciones, se encontró que las mujeres fueron más democráticas que los hombres y que superaron en las calificaciones para el caso del liderazgo transformacional y la administración de recompensas, mientras que los hombres superaron a las mujeres en las escalas de gestión por excepción y estilo laissez-faire (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Al respecto, Bass, Avolio y Atwater (1996) recopilaron los resultados de diversos estudios realizados entre 1986 y 1994 en que se midieron las diferencias en los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y laissez faire de hombres y mujeres gerentes. Hasta entonces, a excepción de los realizados por Eagly, los estudios consideraban el estilo masculino como superior. Sin embargo, a través de tres estudios empíricos en organizaciones sin ánimo de lucro, salud, manufactura y negocios, Bass y sus colaboradores encontraron que la supuesta inferioridad femenina no era cierta.

No solo, las mujeres no presentaron desventajas, sino que obtuvieron mejores resultados en liderazgo transformacional y menores en estilos pasivos y laissez faire. Los resultados distintos, explica Bass, pueden estar relacionados con los cambios culturales, el mejor nivel educativo al que estaban accediendo las mujeres, y los cambios a nivel organizacional con un mayor enfoque hacia el recurso humano. Además, hasta entonces, las muestras de mujeres eran limitadas porque había muy pocas que alcanzaran las posiciones más altas o que ocuparan cargos gerenciales en sectores económicos diversos (Bass et al., 1996).

Otro estudio que relaciona liderazgo y género es el de Cuadrado, Molero y Navas (2003) quienes evaluaron la diferencia entre hombres y mujeres sobre la

percepción que tienen de su liderazgo en empresas españolas. Encontraron que en general, hombres y mujeres no perciben diferencias entre sus estilos de liderazgo, sin embargo, las mujeres si obtuvieron una mayor puntuación en cuanto al liderazgo reforzante el cual está relacionado con el uso de recompensas psicológicas como el reconocimiento del trabajo bien hecho.

Por su parte Ruiloba (2013), se enfoca específicamente en analizar el liderazgo político femenino, caracterizando a las mujeres en la política como una élite dominada, aislada, discriminada por la “oligarquía masculina”, a la que se le exige mayor cualificación (que a los hombres) y problematizada por el conflicto entre lo profesional y lo femenino. De este modo, revisa los estudios que explican las diferencias entre los estilos de liderazgo según el género, desde las perspectivas biologicistas que explican el comportamiento empático y de colaboración femenino desde su fisiología y la producción de hormonas como la oxitocina; y desde la perspectiva del aprendizaje que explica que la diferencia en que son educados hombres y mujeres marcará el estilo de liderazgo: los hombres se orientan al control y las jerarquías mientras que las mujeres hacia las personas y las relaciones.

En cuanto a la relación específica entre líderes y seguidores y el género las investigaciones son limitadas. Se encuentran los estudios tempranos de Fairhurst (1993), quien a través del análisis del discurso evaluó las diferencias de género en la construcción de LMX altos, medios y bajos. Fairhurst encontró que las líderes construyeron LMX altos al mostrar preocupación por la relación, usar el humor y considerar la opinión del seguidor, comportamientos que se consideran típicamente femeninos. Por el contrario, en los casos en que se detectó LMX bajos, se encontró que los miembros hombres, no lograron identificarse con su líder femenina, al no compartir no solo el género, sino que se trataba de miembros blancos de estrato

social alto, frente a una líder negra de estrato social bajo y menor experiencia que sus seguidores. En estos casos, la líder optó por ostentar un liderazgo más masculino y usar su poder formal.

Los estudios de Lupano y Castro (2008, 2011) se centraron en encontrar las diferencias de género que los seguidores les atribuyen a sus líderes desde las TILs. En efecto, los prototipos masculinos están relacionados con la capacidad de dirección y el alcance de logros, mientras que los femeninos están relacionados con protección y el alcance de beneficios sociales. Sin embargo, estos hallazgos son idiosincráticos, relacionados con la cultura y el tipo de organización, por lo que la cultura organizacional en donde se relacionan seguidores y líderes modera la percepción sobre cómo debe ser un líder. Es más, en las organizaciones percibidas económicamente como femeninas (salud, educación, moda) se observan liderazgos democráticos y orientados a las relaciones, los cuales se consideran como típicamente femeninos, mientras que en las organizaciones percibidas como masculinas (Finanzas, construcción, automotriz) se ostentan liderazgos autoritarios y orientados a la tarea los cuales se asocian con lo masculino.

En otra investigación, Lupano y Castro (2013) estudiaron la influencia del género en las actitudes hacia las mujeres líderes por parte de sus seguidores. En un primer estudio, se encontró que, si bien los seguidores no presentaron creencias en favor al liderazgo de uno u otro género, si presentaron actitudes más positivas frente a los líderes varones que frente a las mujeres líderes, por ende, los seguidores se sintieron más cómodos y dispuestos a acatar la dirección de un hombre que la proveniente de una mujer. En el segundo estudio tampoco comprobó la influencia del género del seguidor, pero si encontró que los seguidores muestran favorabilidad frente a mujeres líderes que combinan atributos agenciales con comunales.

Otros estudios han relacionado LMX y género con otras variables a nivel organizacional. Tzinerr y Barsheshet-Picke (2014) buscaron la relación entre la congruencia del rol del género con la gestión auténtica y LMX, encontrando que cuando hay congruencia entre el rol de género en la gestión y la identidad del rol de género la calidad de la relación LMX se percibe como alta. Además, encontraron que la gestión auténtica es una variable moderadora. En consecuencia, las mujeres líderes que muestran congruencia, pero no actúan de manera auténtica, desarrollan relaciones LMX de baja calidad e inestables, lo cual, manifiestan los autores, puede explicar la dificultad que tuvieron las mujeres al incursionar e intentar escalar en el mundo corporativo pues optaron por asumir características masculinas para sobrevivir y pudieron ser percibidas como poco auténticas por sus seguidores.

En un estudio más reciente, Salas-Vallina (2018) revisó la relación entre el liderazgo femenino y LMX y la felicidad en el trabajo. El autor halló que las características del liderazgo femenino (humano y orientado a resultados) son efectivas para obtener relaciones LMX de alta calidad y a su vez impacta positivamente en la felicidad en el trabajo por parte de los trabajadores.

Hasta aquí parece encontrarse evidencia de que efectivamente, el género influye sobre el liderazgo. La pretensión de esta investigación es poder corroborar esta relación y observar la influencia sobre el llamado efecto techo de cristal.

### **Techo de Cristal**

Según la ONU Mujeres (2018), las brechas entre hombres y mujeres en el mundo económico se pueden describir en tres escenarios: Pisos pegajosos, escaleras rotas y techos de cristal. En los pisos pegajosos se encuentran las mujeres con el nivel de ingreso y educación más bajo (ningún nivel, primaria completa o incompleta) y con mayor participación en empleo informal o precario,

adicionalmente inician la maternidad a edades más tempranas (19 años o menos) y es donde se presenta la brecha salarial más amplia (47,5%). En las Escaleras rotas se encuentran mujeres entre el segundo y tercer quintil de ingreso, aunque comparten con el grupo anterior la maternidad temprana, tiene un mayor nivel educativo (secundaria) pero es el grupo que, a pesar de tener mayor participación laboral es el que dedica más tiempo a las labores domésticas 7 horas 39 minutos diarios teniendo en cuenta que las mujeres ubicadas en el techo de cristal dedican 6,8 horas al trabajo no remunerado.

Por su parte, las mujeres que logran completar estudios superiores, postergan la maternidad, dedican menos horas al trabajo doméstico y acceden a mejores salarios, se enfrentan al techo de cristal. El techo de cristal consiste en barreras invisibles que impiden que las mujeres cualificadas asciendan dentro de las organizaciones, alcancen posiciones de poder y deban permanecer en posiciones peor pagadas, con menor valor y reconocimiento (Ramos, 2005; Agut & Martín, 2007; Cuadrado & Morales, 2007; Barberá, Dema, Estellés & Devece, 2011).

Existe suficiente evidencia empírica que sustenta la existencia del techo de cristal, para la muestra, en un estudio Chaves y Ríos (2014), analizaron los salarios de hombres y mujeres en siete ciudades colombianas a partir de los microdatos que arrojan la Encuesta de Hogares que hace el Departamento Nacional de estadística (DANE). Para esto los investigadores tomaron la información desde el año 1984 hasta el año 2010 estableciendo la brecha salarial de género, así como, la proporción de mujeres en cargos directivos en dichas ciudades. Los autores encontraron que en todos los años analizados y en todas las ciudades las mujeres devengan un menor salario que los hombres y tienen menor posibilidad de alcanzar un cargo directivo. Para el caso de Bogotá, la brecha salarial en el nivel de

educación superior era del 44% en 1984 y para 2010 se ubicó en un 20%. Respecto a la proporción de mujeres en cargos directivos en 1984 era del 16,7% y para 2010 fue de 38,7%. Así mismo, mientras que la brecha salarial en cargos directivos fue del 7%, la brecha para cargos no directivos se ubicó en el 18%.

Por su parte, si bien la tendencia marca una disminución de las brechas, esto ha ocurrido muy lentamente, por ejemplo, para 1984 un hombre requería 46 años para llegar a la posición de liderazgo, a la mujer le costaba 53 años, mientras que para el 2010 se requirieron 42 años para que la mujer dirija un hombre necesitó 39 años. Igualmente, si bien a mayor formación, mayor probabilidad de obtener un cargo directivo para 2010 los hombres tuvieron un 17,1% frente a las mujeres que tuvieron un 11,7% de probabilidad de alcanzar un cargo directivo. Otras variables que analizaron y que incide en el techo de cristal, son el estado civil y la jefatura de hogar, como muestra, el hecho de que la mujer esté casada y/o sea jefe de hogar disminuye radicalmente las posibilidades de acceder a cargos directivos (Chávez & Ríos, 2014).

Entre las teorías que explican el techo de cristal están el gusto por la discriminación, y la teoría de la discriminación estadística. Según Becker (1993) los empresarios hombres discriminan a las mujeres porque contratar mujeres les acarrea tanto costos económicos como psicológicos por lo que solo contratarán mujeres si estas le cuestan menos que los hombres.

Por su parte, según Baquero, Guataquí y Sarmiento (2000), la discriminación estadística consiste en que el empleador contratará a una persona por pertenecer a un determinado grupo social que posea características deseables y no por las características del individuo. Así, a las mujeres se les atribuyen características como bajo nivel educativo, fecundidad y poca productividad por lo que los empleadores

consideran que corren un riesgo al contratar una mujer porque creen que es más probable que abandonen el empleo que un hombre.

Eagly y Carli citados por Lupano y Castro (2011), afirman que dicho techo parece superarse pues cada vez las mujeres ya no son bloqueadas para acceder a cargos altos, pero que se mantiene la dificultad a través de un laberinto donde deben superar diversos obstáculos.

En efecto, en un estudio realizado por García-Retamero y López-Zafra (2006) se les pidió a 523 participantes que evaluaran a un candidato hombre o mujer para ocupar un rol de liderazgo en una empresa congruente o no con su rol de género. Los participantes demostraron un claro prejuicio hacia la candidata mujer, especialmente cuando se relacionaba la función de liderazgo en una empresa masculina, adicionalmente, atribuyeron la predicción de éxito de la mujer a factores externos como la suerte, mientras que para el caso del candidato hombre, su éxito se atribuyó a factores internos como su capacidad para ocupar el cargo.

Finalmente, se presenta el modelo organizativo multinivel de barreras y facilitadores del empoderamiento de las líderes femeninas, denominado Modelo de Liderazgo Femenino (BAFFLE) desarrollado por Lyness y Grotto (2018). Para esto, las autoras hicieron una completa revisión de la literatura teórica y empírica y los datos que sobre las brechas de género arroja el Foro Económico Mundial comparando los resultados de Estados Unidos con otros países. Si bien, las autoras desarrollan el BAFFLE para las mujeres líderes en Estados Unidos, sus hallazgos bien pueden extrapolarse para todas las mujeres alrededor del mundo y por supuesto a Colombia. El BAFFLE, contempla desde el nivel individual, hasta el contexto social, también toma en cuenta los marcos externos e internos propios de la organización en donde la líder se desenvuelve y las barreras o facilitadores que cada nivel y cada contexto proporciona. La Figura 1 presenta el modelo BAFFLE.

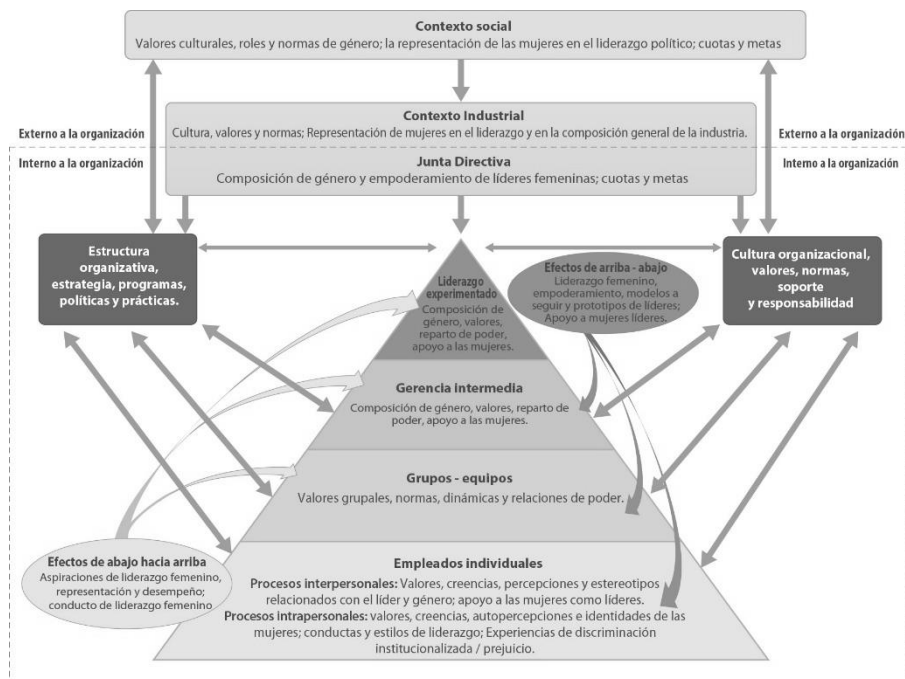


Figura 1. El modelo de liderazgo femenino BAFLE: un modelo organizativo multinivel de las barreras y facilitadores del empoderamiento de líderes femeninas.

Fuente: Lyness, K. S. y Grotto, A. R. (2018). Women and Leadership in the United States: are we closing the gender gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 227-265). Traducción propia con autorización de las autoras.



De este modo, el contexto organizacional externo puede influir positiva o negativamente, o sea, el contexto puede proveer creencias tradicionales acerca del género que pueden disminuir las posibilidades de liderazgo para las mujeres, pero también puede haber contextos sociales que fomenten la igualdad de género y la inclusión femenina lo cual facilitaría el desarrollo de las mujeres líderes. Por su parte, la composición del contexto industrial puede influir en la brecha de género.

En las industrias dominadas por hombres, si estos sirven de mentores a las mujeres líderes a estas se les facilita el alcance del éxito, lo cual se dificulta en contextos industriales dominados por otras mujeres. Sin embargo, también pueden representar una barrera cultural y estructural de arriba hacia abajo, como en el caso de industrias con culturas que exigen largas horas de trabajo donde se espera que sus trabajadores sacrifiquen a sus familias si planean ascender a cargos de liderazgo.

Esto resulta fácil para líderes hombres cuyas esposas apoyan sus ambiciones, no trabajan y se encargan del hogar. Estos hombres al alcanzar el poder no entienden porque esta exigencia resulta dificultosa para las mujeres. En consecuencia, en las organizaciones dominadas por hombres, la cultura y el clima ayudan a mantener la desigualdad de género.

Del mismo modo, las autoras llaman la atención sobre las organizaciones que no apoyan a la familia. Por tanto, las mujeres que tienen hijos tienen menos posibilidades de alcanzar cargos de dirección en contraste con sus pares hombres, igualmente, los trabajadores que toman permisos para atender asuntos familiares tienen menos ascensos y aumentos salariales más bajos (Lyness, & Grotto, 2018).

Las condiciones interpersonales y las individuales están estrechamente relacionadas y también pueden representar barreras. Justamente, los estereotipos

de género generan una incongruencia con el rol esperado. Se presume que las mujeres ostenten características comunales en incongruencia con las agenciales que se suponen en los cargos directivos, por tanto, las mujeres no serán consideradas para cargo directivos o se considerará que no serán exitosas en estos roles y por tanto serán sujetas a estándares más altos en las evaluaciones de desempeño que los hombres. Para completar, en el caso en que las mujeres presenten comportamientos de liderazgo agenciales serán rechazadas por sus seguidores y otros líderes, al punto que, si un hombre muestra carácter fuerte será considerado competente mientras que, si una mujer lo hace, será considerada desagradable y menos deseable que los hombres dominantes bajos. Sin embargo, puede ocurrir que las mujeres no reconozcan los efectos negativos de los prejuicios de género y que atribuya su falta de éxito a condiciones personales y devalúen su capacidad de liderazgo (Lyness & Grotto, 2018).

En contraste, Lyness y Grotto, consideran que en los distintos niveles también se pueden encontrar facilitadores del liderazgo femenino. Por tanto, en los niveles altos, las culturas donde se promuevan valores igualitarios y se presione por incrementar la representación de mujeres en posiciones de liderazgo influye en un cambio de pensamiento entre los ciudadanos y los cambios en las grandes organizaciones puede influir en otras organizaciones para incrementar la representación femenina en altos cargos, más sí las organizaciones implementan políticas de inclusión femenina. De igual modo, en el nivel interpersonal, la percepción positiva sobre la eficacia del liderazgo femenino puede acabar con el prejuicio de género, así como el encontrar soporte en las responsabilidades familiares, y en el nivel intrapersonal la construcción de autoeficacia y el desarrollo

## *RELACIÓN ENTRE GÉNERO, LMX Y TECHO DE CRISTAL*

de liderazgos femeninos efectivos como al alcanzar un balance entre los comportamientos agenciales y comunales (Lyness, & Grotto, 2018).

## Justificación

### Problema de Investigación

Después de casi 100 años de esfuerzos por la vindicación de los derechos civiles de las mujeres en Colombia, 85 años de haber adquirido derecho a la propiedad, a la educación superior y al trabajo y 65 años de derecho al sufragio en Colombia, aún se está lejos de alcanzar la igualdad de género. El Estado colombiano ha mostrado su interés en el tema suscribiendo tratados internacionales en la materia (la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las mujeres, CEDAW, 1979 y la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres Convención de Belém do Pará, 1994) y se ha desarrollado una legislación igualitaria que parte de la Constitución Nacional de 1991 que reconoce la igualdad de derechos a ciudadanas y ciudadanos en artículos como el 13, 40 y 43. Así mismo, en la normativa legal se encuentran leyes que promueven y protegen derechos de la mujer (tabla 1)

**Tabla 1.**

*Normatividad colombiana sobre equidad de género*

NORMA	OBJETIVO
Ley 581 de 2000	Participación de la mujer en los niveles decisorios de la diferentes ramas y órganos del poder público
Ley 823 de 2003	Garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades d las mujeres, en los ámbitos público y privado
Ley 1009 de 2006	Observatorio de Asuntos de Género

---

Ley 1496 de 2011	La igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres y se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación
Ley 1475 de 2011	Cuota del 30% de participación en listas de candidatura
Ley 1822 de 2017	Amplía la licencia de maternidad
Ley 755 de 2002	Licencia de paternidad remunerada

---

Fuente: elaboración propia

Por la misma línea, el Estado ha hecho esfuerzos económicos para mejorar las condiciones sociales y económicas de la mujer, al aumentar la inversión social del 7,7% del producto interno bruto (PIB) en 1987, al 20,7% del PIB en 2015 (ONU Mujeres, 2018).

Sin embargo, estos esfuerzos no han terminado de cerrar las brechas de género, e incluso en algunos casos las cifras parecen estancarse. Así, el porcentaje de hogares con madres cabeza de familia paso de 34,8% en 2016 a 36,9% en 2018 (DANE, 2019). Si bien, el 51,1% de las mujeres representan la fuerza laboral, son las mujeres las que dedican más tiempo a actividades no remuneradas como el cuidado del hogar. en concreto, las mujeres dedican en promedio 7 horas 14 minutos, mientras que los hombres dedican 3 horas 25 minutos. Llama la atención que este tiempo en los hombres solo ha aumentado en 15 minutos desde 2012. De este modo, las mujeres dedican un total de 13 horas 24 minutos al trabajo (remunerado o no), mientras que los hombres dedican 11 horas 16 minutos (DANE, 2018). Este dato es preocupante teniendo en cuenta que según la Organización de Estados Americanos (OEA) (2011), la sobrecarga de las mujeres en el trabajo doméstico representa una barrera para el ingreso y el avance en mundo laboral. De

otro lado, la Gran Encuesta Integrada de Hogares para el primer trimestre de 2019 muestra algunos datos en relación con la brecha laboral. El desempleo presentó una diferencia de -6,6 con relación al desempleo del periodo anterior. Ahora, mientras el desempleo en los hombres estuvo en 9,1%, para las mujeres fue de 15,3%. Para el caso de Bogotá la brecha de desempleo fue de -2,7 y la brecha de ocupación es de 13,2. Igualmente, mientras el 67% de los hombres se encuentran ocupados, la ocupación femenina es de 53,8%. Respecto a la proporción de mujeres por actividad económica, las mujeres representan un 65,8% de los trabajadores en servicios comunales, sociales y personales mientras que apenas representan el 7,4% en actividades como construcción, explotación de minas y canteras, y suministro de electricidad, gas y agua. De esta manera, se encuentra que las mujeres prefieren profesiones de carácter social y de servicios que en general son peor pagos que otras profesiones. P.e. en 2017 se graduaron 8.760 psicólogas frente a 1.848 psicólogos, 15.325 licenciadas en educación, frente a 7.964 licenciados, 3.382 enfermeras frente a 633 enfermeros. Mientras que las profesiones mejor pagas son preferentemente elegidas por hombres: p.e. 3.735 ingenieros eléctricos frente a solo 348 ingenieras, 14.617 Ingenieros de sistemas frente a 5.039 ingenieras (Observatorio Laboral Ministerio de Educación Nacional, consulta, 13 de mayo, 2019). Al revisar los salarios se encuentra que para el caso de recursos humanos el salario de un gerente oscila entre \$12 millones en pequeñas empresas y \$20 millones en medianas y grandes empresas, mientras que en Ingeniería la gerencia oscila entre \$15 millones en pequeñas empresas y \$25 millones en medianas y grandes (Michael Page, 2019).

Del mismo modo, según la OIT (2015) existe una especie de paredes de cristal que hacen que las mujeres no puedan ascender jerárquicamente por la vía

central, si no que permanezcan concentradas en determinados roles y funciones. En efecto, la OIT encontró en una encuesta en empresas de regiones en desarrollo a nivel mundial que entre el 30 y el 35% de las empresas concentran al 100% de las mujeres en cargos relativos a la gestión de recursos humanos, relaciones públicas y comunicación, mientras que el 40% de las empresas confirmaron que prefieren a hombres en cargos comerciales, de operaciones y como gerentes generales.

Justamente, el portal Cuestión Pública Junto con la firma Datasketch realizaron una investigación en la que analizaron la información de 190 empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia encontrando que el 97% de las empresas no contemplan la igualdad de género en sus juntas directivas. Luego, solo el 5% de las empresas tiene como presidente de la junta una mujer y en total las mujeres representan el 21,69% de las juntas directivas (Cuestión Pública, 2019).

Quizás por esto, las mujeres optan por generar emprendimientos. Según el estudio GEM 2015/2016, si bien encontró más hombres que mujeres emprendedoras (27,1% de hombres, frente a 18,5 mujeres), las mujeres reportaron que su motivación para generar emprendimiento es para lograr independencia y lo hacen por necesidad el 34,5% de las emprendedoras, mientras que a los hombres los impulsa generar mejores ingresos y lo hacen por necesidad un 27,9% de los emprendedores. Sin embargo, parece que las mujeres no logran consolidar sus emprendimientos del todo. De este modo, en relación con las empresas consolidadas (más de 42 meses de funcionamiento), se encuentra que, por cada mujer, hay 1,7 hombres. (Escandón-Barbosa, Arias, Medina, Gómez, Varela, Martínez, & Parra, 2015).

Por su parte, el observatorio laboral del Ministerio de Educación Nacional muestra que la brecha salarial inicia desde la graduación universitaria. Así, para

2015, el primer salario para una mujer estaba en \$1.874.206, mientras que para un hombre recién graduado estaba en \$2.128.156, es decir que una mujer recién graduada gana un 88% de lo que gana un hombre. Entonces, se observa discriminación femenina, teniendo en cuenta que recién graduados tanto hombres como mujeres están en el mismo nivel de cualificación. A medida en que se avanza en el nivel educativo la diferencia es más marcada, a nivel especialización una mujer gana un 86% de lo que gana un hombre y con maestría un 80%. A nivel doctoral la brecha se cierra un poco pues en este rango las mujeres devengan un 91% de lo que ganan los hombres.

Si bien, existen algunos estudios que han relacionado género con LMX, la mayoría de estos estudios se han limitado a presentar el género como una categoría de análisis adicional entre otras categorías y no como objeto de estudio en sí mismo. Por su parte, existe poca evidencia de estudios que relacionen LMX y techo de cristal. Así mismo, los estudios sobre LMX, género y techo de cristal en Colombia son muy limitados. Por tanto, resulta interesante estudiar el fenómeno en una ciudad como Bogotá y poder plantear alternativas que ayuden a las líderes bogotanas a romper el techo de cristal y llevar a sus organizaciones al cumplimiento de la responsabilidad social relacionada con los objetivos 2030 de la ONU: igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, y paz y justicia.

De lo anterior surge la pregunta, ¿cuál es la relación entre el género y el intercambio líder miembro como mantenedora u obstructora del efecto techo de cristal en mujeres líderes en empresas privadas medianas y grandes de la ciudad Bogotá?



## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar la relación entre el género y el intercambio líder-miembro como mantenedora u obstructora del efecto techo de cristal en empresas privadas medianas y grandes de la ciudad de Bogotá.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar la relación entre género y LMX
2. Comparar las diferencias de género de los seguidores frente a las características que atribuyen al líder.
3. Contrastar las diferencias de género de los líderes frente a la percepción que tienen los seguidores sobre la relación líder miembro.
4. Identificar los mantenedores y/o obstructores que enfrentan las mujeres líderes frente al techo de cristal.
5. Identificar las actitudes de las líderes que han roto el techo de cristal.

## **Método**

### **Tipo de estudio**

Para observar la relación entre el género y el LMX sobre el techo de cristal se utilizó un diseño mixto secuencial explicativo que tiene como fin usar los elementos del enfoque cualitativo para explicar los resultados obtenidos cuantitativamente (Creswell & Plano, 2007). El componente cualitativo parte del interaccionismo simbólico, mientras que el componente cuantitativo se trata de un diseño expost - facto retrospectivo, con un único grupo simple y una muestra intencional. Estos diseños son particularmente útiles para estudiar la asociación entre variables que no ocurren frecuentemente o son difíciles de predecir o cuando existe un largo intervalo

temporal entre una supuesta causa y su efecto. Por ejemplo, en el contexto clínico, los estudios retrospectivos se utilizan usualmente en lugar de un experimento para plantear hipótesis causa-efecto en situaciones donde no es posible utilizar variables manipuladas (Ato, López, & Benavente, 2013).

## **Variables o Categorías**

### **Categorías**

Techo de Cristal: Conjunto de factores psicológicos, sociales y culturales que funcionan como barreras invisibles que dificultan que una mujer alcance posiciones de alto liderazgo dentro de la organización en que laboran (Cuadrado, & Morales, 2007; Agut & Martín, 2007; Barbera, Ramos, & Candela, 2011; Chávez, & Ríos, 2014; Lyness, & Grotto, 2018) a pesar de contar con las mismas características de experiencia, educación y competencia que un hombre (Delgado y Rondón 2013), la cual se observará a través del cuestionario de datos sociodemográficos y a través de las entrevistas a profundidad.

### **Variable**

LMX: Relación de intercambio entre la diada conformada por un líder y su seguidor la cual es percibida por cada uno como de alta o baja calidad. Se tomará LMX como una variable de intervalo que se mide a través del test SLMX-MDM de Greguras y Ford (2006).

Género: Es el estudio de los morfismos sexuales con que se nacen a partir de los cuales se reflexiona y se da significado generando un sistema de creencias. El género estudia tanto los polimorfismos, como las semejanzas y diferencias entre hombres y mujeres (identidad, roles, estereotipos y asimetrías no sexuales) desde un enfoque biopsicosocial (Fernández, 2018). Se trata de una variable nominal.

## **Hipótesis o supuestos**

### **Supuestos:**

Los seguidores que perciben una mayor calidad en la relación favorecerán un ambiente en el que las líderes puedan romper el techo de cristal accediendo a mayores oportunidades de ascenso dentro de la estructura organizacional.

### **Hipótesis:**

H1: A mayor calidad de LMX percibida por seguidoras femeninas, mayor oportunidad de las líderes de romper el techo de cristal.

H2: A menor calidad de LMX percibida por seguidoras femeninas, menor posibilidad de las líderes de romper el techo de cristal.

H3: A mayor calidad de LMX percibida por las seguidoras femeninas menor posibilidad de las líderes de romper el techo de cristal.

H4: A mayor calidad de LMX percibida por seguidores masculinos, mayor oportunidad de las líderes de romper el techo de cristal.

H5: A menor calidad de LMX percibida por seguidores masculinos, menor posibilidad de las líderes de romper el techo de cristal.

H6: No hay una relación entre la calidad de LMX percibida por seguidores y la posibilidad de las líderes de romper el techo de cristal.

H7: No hay una relación entre el género y la calidad de LMX percibida por seguidores.

## **Participantes**

Para el componente cuantitativo se realizó un muestreo intencional de 10 diadas compuestas por un jefe masculino y un seguidor femenino y el mismo jefe con un seguidor masculino y 12 diadas compuestas por una jefe femenina y un

seguidor femenino y la misma jefe con un seguidor masculino, adicionalmente 8 líderes femeninas sin sus colaboradores de empresas medianas y grandes de la ciudad de Bogotá para un total de 41 participantes. Teniendo en cuenta los siguientes criterios de inclusión: para la selección de los y las líderes, poseer estudios de posgrado y tener vinculación laboral de mínimo un año con la empresa en la que trabajan, adicionalmente debían tener por lo menos dos subalternos de distinto género; para la inclusión de los seguidores se requirió que tuvieran una relación de subordinación de al menos seis meses con el líder para asegurar que la relación diádica ya estuviera desarrollada (Liden & Stilwell, 1993). Se consideró que no es pertinente realizar un muestreo probabilístico, si no un muestreo no probabilístico de sujetos tipo que cumplan con las condiciones antes descritas.

**Tabla 2**

*Tipos y cantidad de participantes*

	Líderes	Seguidores Masculinos	Seguidores Femeninos	Diadas	Total participantes
Género Masculino	5	5	5	10	15
Género femenino	14	6	6	12	26
Total	19	11	11	22	41

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3**

*Criterios de inclusión para clasificar a los participantes*

Participante	Criterio de inclusión
Líder	Educación posgradual Un año de antigüedad en la empresa Cargo de mando Mínimo un seguidor femenino y uno masculino

Seguidor	Mínimo seis meses de subordinación con el líder
Fuente: elaboración propia	

Para el componente cualitativo se tomó una muestra intencional de líderes femeninas que hayan roto el techo de cristal por lo que ocupan altos cargos dentro de las organizaciones donde trabajan y de líderes femeninas que perciben no haber roto el techo de cristal y ocupan cargos de supervisión o gerencias medias en sus organizaciones en la ciudad de Bogotá.

### **Técnicas e instrumentos**

En el componente cuantitativo se aplicó una adaptación al español de la escala SLMX-MDM de Greguras y Ford (2006). La escala está dividida en las cuatro dimensiones de LMX-MDM y para cada dimensión se proponen tres ítems. En total son doce ítems para medir la percepción de LMX en el líder y doce ítems para medir la percepción de LMX en el seguidor. Los ítems están presentados en una escala Likert de 1 a 5, donde uno es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. De este modo la calificación mínima es de 12 y la máxima de 60, se considera que puntajes cercanos a 60 describen LMX de alta calidad. Para la adaptación de la escala SLMX-MDM se siguieron las directrices de la Comisión Internacional de Test (CIT) (Muñiz, Elosua, Ronald & Hambleton, 2012 y Hambleton & Zenisky, 2011), que consisten en cinco categorías para la traducción / adaptación de tests: Directrices previas (antes de comenzar la adaptación), Directrices de desarrollo (selección de expertos evaluadores, prueba piloto), Directrices de confirmación, Directrices sobre puntuación e interpretación y Directrices sobre la documentación.

Para observar la variable Techo de Cristal se aplicó un cuestionario de datos sociodemográficos de elaboración propia en los que se indagó por los factores que el modelo de liderazgo femenino BAFFLE (Lyness & Grotto, 2018) propone, entre los cuales se encuentran, los niveles de educación y experiencia, las condiciones e historia laboral y las condiciones personales y familiares y las creencias sobre los roles de género.

Para el componente cualitativo se realizaron entrevistas a profundidad de una pauta de entrevista que se construyó a partir de los datos recogidos con la escala SLMX-MDM y con cuestionario de datos sociodemográficos que se enfocó en los factores que han permitido o no a líderes femeninas romper el techo de cristal. Para esto se escogieron líderes femeninas que han alcanzado altas posiciones dentro de sus organizaciones y líderes femeninas que a pesar de cumplir con los requisitos y competencias necesarias permanecen en cargos de gerencia media y perciben no haber roto el techo de cristal.

### **Procedimiento**

Para el componente cuantitativo el procedimiento se siguieron los siguientes puntos.

1. Adaptación cultural de la escala SLMX-MDM siguiendo los parámetros establecidos por la Comisión Internacional de Test (CIT) que incluyó la valoración por cinco jueces de cuyos resultados se estimó la confiabilidad mediante el coeficiente  $r_{WG}$  el cual es muy usado en la psicología social y de las organizaciones como estimador del acuerdo entre jueces (Benavente, 2013). La fórmula usada para establecer el acuerdo entre evaluadores es la propuesta por fue:

$$r_{WG} = 1 - \frac{S_x^2}{S_{mpw/m}^2}$$

2. Una entrevista cognitiva a cuatro participantes, un líder masculino, una líder femenina y dos colaboradores un hombre y una mujer.
3. Muestreo no probabilístico basado en los criterios de inclusión descritos en el apartado correspondiente a participantes.
4. Consentimiento informado que se solicitó a los participantes para que autorizaran el uso de la información que se obtuvo a partir del análisis de los datos que ellos suministraron a partir de los diferentes instrumentos.
5. Recolección de la información, que se hizo de manera virtual con los participantes.
6. Sistematización y análisis de la información que para la información cuantitativa se registró en Microsoft® Excel® para office 365 MSO y se exportará a SPSS® para su análisis.

Para el componente cualitativo se siguió el siguiente procedimiento:

1. Diseño de la pauta de entrevista y definición de las categorías preliminares de análisis a partir de la información recolectada con los otros instrumentos y contrastada con la teoría.
2. Selección de informantes y fuentes. Según las características descritas en el apartado de participantes se eligieron de la muestra de líderes femeninas con relaciones diádicas dos informantes: Una que ha roto el techo de cristal y otra que no.
3. Recolección, generación, registro y sistematización de la información. Las entrevistas fueron realizar a través de Meet y fueron grabadas, con el consentimiento de las informantes y se transcribieron textualmente en

procesador de texto. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de una hora.

4. Categorización y análisis. El análisis de los datos se hizo a través del software Atlas.ti 8® en los siguientes niveles de análisis: Código, categoría y tema.

### **Consideraciones éticas**

Se observaron los preceptos de la ley 1090 de 2006 que reglamenta el ejercicio de la profesión Psicología, dicta el Código Deontológico y bioético y otras disposiciones, así como, la resolución 8430 de 1993 que establece las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud.

Se solicitó consentimiento informado, donde se le informó a la población participante acerca de la investigación que se está realizando y se le pidió autorización para que permitieran que la información que se recolectó pueda ser utilizada para ser analizadas y pueda ser usada para la publicación de los resultados.

Se garantizó la confidencialidad de los datos que se obtuvieron de los participantes asegurando, además, que serían usados únicamente con fines académicos para lo cual se usó un protocolo que adopte las medidas conducentes a la supresión de identidad de los participantes según la Ley 1581 de 2012. Adicionalmente, la información solo fue recolectada y manejada por personas que trabajan en el proyecto y fue custodiada para evitar que se haga un uso indebido de la misma.



## Resultados

Los resultados se ejecutaron de acuerdo con los objetivos de la investigación.

El primer análisis se orienta a presentar los resultados relacionados con la identificación de la relación entre género y LMX.

Así, en primer lugar, para la adaptación cultural del instrumento LMX-MDM se obtuvo la validez de contenido, que establece el nivel de fidelidad de la traducción a través del juicio de cinco expertos bilingües buscando conocer el grado de acuerdo entre ellos a partir del Coeficiente  $r_{wg}$  el cual debe ser mayor a 0,8 por ítem.

**Tabla 4**

*Coeficiente  $r_{wg}$  para SLMX-MDM*

Parámetro		Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12
Aspectos generales	$r_{wg}$	,87	,96	,98	,94	,99	,77	,99	,98	0,96	,74	,99	,99
	X	1,45	1,90	1,85	2,00	1,80	2,05	1,80	1,80	1,95	2,25	1,80	1,80
Formato del ítem	$r_{wg}$	,99	,99	1,00	1,00	1,00	,74	,99	,99	,97	,82	1,00	1,00
	X	3,95	3,95	4,00	4,00	4,00	3,65	3,90	3,95	3,90	3,65	4,00	4,00
Gramática y redacción	$r_{wg}$	,78	,80	,79	,80	,80	,68	,80	,79	,74	,54	,80	,80
	X	1,08	1,00	1,04	1,00	1,00	1,36	1,00	1,04	1,20	1,56	1,00	1,00
	$r_{wg}$	,88	,98	,98	,99	,99	,92	,99	,99	,96	,73	,99	,99
Cultura	X	3,30	3,25	3,25	3,25	3,30	3,30	3,25	3,25	3,25	3,05	3,25	3,25

Fuente: elaboración propia

**Tabla 5**

*Coeficiente  $r_{wg}$  para SLMX-MDM (versión subordinado)*

Parámetro		Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12
Aspectos generales	$R_{wg}$	,88	,96	,99	,99	,99	,68	,99	,99	,99	,95	,99	,99
	X	1,55	1,20	1,05	1,10	1,05	1,85	1,05	1,05	1,10	1,25	1,05	1,05
Formato del ítem	$R_{wg}$	,92	,90	,99	1,00	1,00	0,95	1,00	1,00	,97	,78	1,00	1,00
	X	3,90	3,85	4,00	4,00	4,00	3,85	4,00	4,00	3,90	3,70	4,00	4,00
Gramática y redacción	$R_{wg}$	,93	,90	1,00	1,00	1,00	,80	1,00	1,00	1,00	0,94	1,00	1,00
	X	1,73	1,73	1,50	1,50	1,50	2,03	1,50	1,50	1,50	1,90	1,50	1,50
	$R_{wg}$	,88	,86	1,00	1,00	1,00	0,81	1,00	1,00	,99	,97	1,00	1,00
Cultura	X	3,48	3,28	3,40	3,40	3,40	3,32	3,40	3,40	3,36	3,32	3,40	3,40

Fuente: elaboración propia

Las tablas 4 y 5 muestran los resultados del coeficiente  $r_{wg}$  para cada uno de los parámetros del CIT de las versiones supervisor y subalterno del SLMX-MDM. Allí se observa que en varios parámetros los ítems 1, 6 y 11 no alcanzan un  $r_{wg}$  mayor a 0.8, por lo que, a través de dos psicólogas colombianas, bilingües y que laboran dentro de la cultura norteamericana se hizo una nueva adaptación cultural. De este modo el ítem 1 “I really like my supervisor/subordinate as a person” que originalmente se había traducido como “me gusta mi supervisor/subordinado como persona” y se adaptó como: “me agrada mucho mi supervisor/colaborador como persona” en el entendido que la expresión “me gusta mucho” tiene una connotación distinta en la cultura colombiana. Así mismo, el ítem 6, “My subordinate/supervisor would defend me from others in the organization if I made an honesty mistake” que originalmente se tradujo como “Mi subordinado/supervisor me defendería de otros en la organización si yo cometo un error honesto” se modificó a “Mi colaborador/supervisor me defendería de otros en la organización si yo cometo un error involuntario”. Finalmente, para el ítem 11 “I respect the knowledge and ability (competence, aptitude, suitability) of my subordinate at work” que se había traducido “Yo respeto el conocimiento y la capacidad (competencia, aptitud, idoneidad) de mi supervisor/a en su trabajo.” fue corregido a “Respeto el conocimiento y lo competente que es mi colaborador/supervisor en su trabajo”. Así mismo, por recomendación de los jueces expertos en Psicología Organizacional, se cambió el término “subordinado” a “colaborador” teniendo en cuenta las implicaciones legales de “subordinado” y que “colaborador” es el término de uso más frecuente de dentro

de las organizaciones colombianas. Para conocer la traducción final del instrumento ver el apéndice C.

Además, tanto para el SLMX-MDM como para el cuestionario de datos sociodemográficos se aplicó una entrevista cognitiva a cuatro participantes, dos líderes y dos colaboradores (Valverde, Vargas, & Ottón Fernández, 2015). A estos participantes se les indagó al ejecutar el test y cuestionario, acerca de las dificultades o preguntas que surgieran frente a los ítems. De este modo, fue necesario modificar en la encuesta el ítem relacionado con la experiencia laboral que, originalmente consistía en un cuadro que el participante debía llenar especificando la información sobre su experiencia laboral, los participantes consideraron que llenar el cuadro llevaba mucho tiempo y que en algunos casos no se recordaba la información exacta. Finalmente se optó por preguntar por las causas de los cambios de empleo, el cargo ocupado anteriormente y el número de meses de experiencia general y específica en el cargo actual. Por su parte, a los ítems relacionados con quién realiza las tareas domésticas se sugirió agregar además del entrevistado, su pareja y un empleado, la opción otro familiar.

### **Descriptivos Sociodemográficos**

La información sociodemográfica se obtuvo de la información suministrada por los participantes a través del cuestionario de datos sociodemográficos y que son relevantes para la investigación. Estos son: estado civil, convivencia, hijos, escolaridad y sector económico de la empresa en que labora. A continuación se presentan los resultados descriptivos de las variables demográficas de los participantes.

### **Tabla 6**

*Información Sociodemográfica*

Variable	Categoría	Porcentaje
Estado Civil	Soltero	49%
	Casado	51%
Convivencia	Con familia	63%
	Con pareja	29%
	Solo	7%
Hijos	Con hijos	44%
	Sin hijos	56%
Escolaridad	hasta tecnólogo	12%
	Universitario	32%
	Posgrado	56%
Sector económico	BPO	22%
	Tecnología	27%
	Servicios	14%
	Manufactura	10%
	Educación	19%
	Financiero	7%

Fuente: Elaboración propia

En total, fueron 41 participantes, 22 colaboradores y 19 líderes. En la tabla se puede observar que el 51% son casados o conviven con su pareja, el 63% vive con familia, el 29% solo con su pareja y el 7% vive solo. Respecto a los hijos, el 44% reporto tener hijos, mientras que el 56% dijo no tener hijos. Respecto al nivel educativo el 12% tiene hasta tecnólogo (Bachillerato, técnico o tecnólogo), mientras que el 32% tiene nivel universitario y el 56% posgrado. Finalmente, se clasificaron los participantes por el sector económico al que pertenece la empresa en que laboran. De este modo, el 22% pertenecen a empresas outsourcing de servicios de mercadeo y call center (BPO), e 27% a empresas de tecnología y desarrollo tecnológico, 14% a empresas de servicios (Consultoría), 10% empresas del sector manufacturero específicamente de fabricación de productos de consumo masivo, 19% al sector de educación superior y 7% al sector financiero.

## Estadísticos descriptivos

Para los datos cuantitativos en principio se hizo un análisis descriptivo para cada instrumento por separado con medidas de tendencia central y dispersión.

Posteriormente, se analizó la forma de la distribución de los datos.

**Tabla 7**

### *Descriptivos*

		Estadístico
SLMX-MDM (Versión colaborador)	Media	53,14
	Mediana	53,5
	Varianza	30.02
	Desviación estándar	5,48
	Asimetría	-,266
	Curtosis	-1,427
SLMX-MDM (Versión supervisor)	Media	51,18
	Mediana	52
	Varianza	63,108
	Desviación estándar	7,944
	Asimetría	-,418
	Curtosis	-1,204

Fuente: elaboración propia

**Tabla 8**

### *Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	sig.	Estadístico	Gl	sig.
SLMX-MDM (Versión colaborador)	,169	22	,104	,893	22	,021
SLMX-MDM (Versión supervisor)	,156	22	,178	,885	22	,015

Fuente: Elaboración propia

Se calcularon las prueba de bondad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk con el objetivo de determinar si el test SLMX-MDM versión colaborador y versión supervisor se ajustan a una distribución normal con un nivel de significancia de .05,

hallando que, si bien para Shapiro-Wilk las dos versiones se ajustan a la distribución normal, para Kolmogorov-Smirnov no hay ajuste: Versión colaborador ( $W=0.893$   $gl=22$ ,  $p=0.021$ ) ( $K=0.169$   $gl=22$ ,  $p=0.104$ ). Versión supervisor ( $W=0.885$   $gl=22$ ,  $p=0.015$ ) ( $K=0.156$   $gl=22$ ,  $p=0.178$ ).

Teniendo en cuenta el tamaño de la muestra de los colaboradores (22) se tomó como una muestra no paramétrica por lo que se aplicó la prueba U de Mann-Whitney para muestras independientes, en la que se buscó la relación entre el test SLMX-MDM en sus dos versiones, sus dimensiones y el sexo. Así mismo, se calculó la prueba Rho de Spearman para observar las correlaciones entre la variable sexo, las dos versiones del test y para cada dimensión por separado.

**Tabla 9**

*Rangos U de Mann-Whitney*

SEX		N	Rango promedio	Suma de rangos
SLMX-MDM Versión Supervisor (VS)	Mujer	11	12,27	135,00
	Hombre	11	10,73	118,00
	Total	22		
Afecto (VC)	Mujer	11	12,05	132,50
	Hombre	11	10,95	120,50
	Total	22		
Lealtad (VC)	Mujer	11	10,68	117,50
	Hombre	11	12,32	135,50
	Total	22		
Contribución (VC)	Mujer	11	12,14	133,50
	Hombre	11	10,86	119,50
	Total	22		
Respeto Profesional (VC)	Mujer	11	12,45	137,00
	Hombre	11	10,55	116,00
	Total	22		
Afecto (VS)	Mujer	11	12,00	132,00
	Hombre	11	11,00	121,00
	Total	22		
Lealtad (VS)	Mujer	11	12,55	138,00
	Hombre	11	10,45	115,00

# RELACIÓN ENTRE GÉNERO, LMX Y TECHO DE CRISTAL

	Total	22		
Contribución (VS)	Mujer	11	11,64	128,00
	Hombre	11	11,36	125,00
	Total	22		
Respeto Profesional (VS)	Mujer	11	12,55	138,00
	Hombre	11	10,45	115,00
	Total	22		
SLMX-MDM Versión Colaborador	Mujer	11	11,68	128,50
	Hombre	11	11,32	124,50
	Total	22		

Fuente: elaboración propia

**Tabla 10**

*Rho de Spearman SLMX-MDM - Dimensiones*

		SLMX-MDM Versión Supervisor (VS)	Respeto Profesional (VS)	Contribución (VS)	Lealtad (VS)	Afecto (VS)	Afecto versión colaborador (VC)	Lealtad (VC)	Contribución (VC)	Respeto Profesional (VC)	SLMX-MDM Versión Supervisor (VS)
SEX	Coef. de correlación	-.123	-.192	-.023	-.169	-.082	-.091	.134	-.103	-.160	-.029
	Sig. (bilateral)	.586	.392	.920	.452	.717	.688	.552	.649	.478	.899
	N	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
SLMX-MDM Versión Supervisor (VS)	Coef. de correlación		.729**	.848**	.943**	.724**	.331	.191	-.034	.016	.097
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.132	.395	.881	.945	.667
	N		22	22	22	22	22	22	22	22	22
Respeto Profesional (VS)	Coef. de correlación			.603**	.581**	.492*	.014	.052	-.067	-.027	-.028
	Sig. (bilateral)			.003	.005	.020	.951	.819	.767	.907	.901
	N			22	22	22	22	22	22	22	22
Contribución (VS)	Coef. de correlación				.749**	.346	.334	.140	-.062	.158	.135
	Sig. (bilateral)				.000	.115	.129	.535	.786	.484	.549
	N				22	22	22	22	22	22	22
Lealtad (VS)	Coef. de correlación					.713**	.490*	.279	-.010	.117	.197
	Sig. (bilateral)					.000	.021	.208	.964	.605	.379
	N					22	22	22	22	22	22
Afecto (VS)	Coef. de correlación						.187	.173	.155	-.166	.068
	Sig. (bilateral)						.405	.441	.491	.461	.765
	N						22	22	22	22	22

## RELACIÓN ENTRE GÉNERO, LMX Y TECHO DE CRISTAL

Afecto versión colaborador (VC)	Coef. de correlación Sig. (bilateral) N	,651**	.101	,655**	,691**
		.001	.656	.001	.000
		22	22	22	22
Lealtad (VC)	Coef. de correlación Sig. (bilateral) N		,449*	,482*	,876**
			.036	.023	.000
			22	22	22
Contribución (VC)	Coef. de correlación Sig. (bilateral) N			.252	,691**
				.258	.000
				22	22
Respeto Profesional (VC)	Coef. de correlación Sig. (bilateral) N				,680**
					.000
					22

Fuente: Elaboración propia

En las tablas 9 y 10 se puede observar que no hay diferencias significativas entre las versiones del test, sus dimensiones y la variable sexo respecto a sexo del colaborador, excepto para la dimensión lealtad en donde se encontró que los colaboradores hombres consideran que sus supervisoras femeninas son más leales que los supervisores hombres.

**Tabla 11**

*Rangos U de Mann-Whitney (sexo del supervisor)*

		N	Rango promedio	Suma de rangos
SLMX-MDM Versión Supervisor (VS)	Mujer	12	12,21	146,50
	Hombre	10	10,65	106,50
	Total	22		
Afecto (VC)	Mujer	12	13,04	156,50
	Hombre	10	9,65	96,50
	Total	22		
Lealtad (VC)	Mujer	12	14,08	169,00
	Hombre	10	8,40	84,00
	Total	22		
Contribución (VC)	Mujer	12	12,88	154,50
	Hombre	10	9,85	98,50
	Total	22		



## RELACIÓN ENTRE GÉNERO, LMX Y TECHO DE CRISTAL

Respeto Profesional (VC)	Mujer	12	12,17	146,00
	Hombre	10	10,70	107,00
	Total	22		
Afecto (VS)	Mujer	12	13,33	160,00
	Hombre	10	9,30	93,00
	Total	22		
Lealtad (VS)	Mujer	12	12,17	146,00
	Hombre	10	10,70	107,00
	Total	22		
Contribución (VS)	Mujer	12	12,08	145,00
	Hombre	10	10,80	108,00
	Total	22		
Respeto Profesional (VS)	Mujer	12	11,13	133,50
	Hombre	10	11,95	119,50
	Total	22		
SLMX-MDM Versión Colaborador	Mujer	12	13,71	164,50
	Hombre	10	8,85	88,50
	Total	22		

Fuente: elaboración propia

Por su parte, respecto al sexo del supervisor, si bien no hay diferencias significativas en cuanto a las versiones del test si hay diferencias entre las medias en todas las dimensiones excepto para respeto profesional.

Por otro lado, a los participantes colaboradores se les indagó a través del cuestionario de datos sociodemográficos sobre sus creencias frente a los roles de género. Así, se les hizo las siguientes preguntas: ¿Cuándo se tienen que tomar decisiones en la casa, ¿los hombres tienen la última palabra? (H\_DECIDEN), ¿Los hombres son la cabeza del hogar? (H\_CABEZAH), ¿Los hombres necesitan de una mujer en la casa? (H\_NEC\_MUJ), ¿Una mujer necesita a un hombre para ser feliz? (M\_NEC\_H\_F), ¿Las familias que cuentan con un hombre tienen menos problemas? (FAM\_H\_NOPROB) y ¿Es más grave que una mujer deje a sus hijos(as) a que un hombre lo haga? (GRAV\_DH-M). Para observar la correlación entre las creencias la relación líder - miembro (LMX) se calculó la prueba Rho de Spearman. La tabla 12 muestra que no se hallaron diferencias significativas entre las creencias de los

colaboradores y la relación LMX, excepto para la variable H\_NEC\_MUJ, en donde se encontró que los colaboradores hombres perciben más alta la relación LMX frente a sus jefes femeninas cuando estás consideran que los hombres necesitan una mujer en casa ( $P = .532$ ,  $qf = 19$ ,  $p = .019$ ).

**Tabla 12** *Rho de Spearman SLMX-MDM y las creencias del líder*[illegible]

	Sig. (bilateral)	.678	.049
	N	19	19
FAM_H_NO PROB	Coef. de correlación		.130
	Sig. (bilateral)		.595
	N		19

Fuente: Elaboración propia

## Techo de Cristal

Para el componente cualitativo los datos se sometieron a un análisis de contenido que permita la descripción objetiva y sistemática del contenido manifiesto de la comunicación (Bardin, 1991). De este modo, se aplicaron dos entrevistas a dos líderes femeninas, una que ha alcanzado altas posiciones dentro de la organización donde labora, lo que se considera haber roto el techo de cristal y otra que a pesar de tener suficiente nivel educativo y experiencia se mantiene en un cargo de supervisión de nivel intermedio por lo que se considera que ha tenido dificultades para romper el techo de Cristal. Además, para la elección de estas líderes se tuvo en cuenta que ambas tuvieran una experiencia general mayor a quince años e hijos. La líder que superó el Techo de cristal tiene quince años de experiencia general de los cuales nueve los ha laborado en la actual empresa que pertenece al sector tecnología, desempeñando diferentes cargos, está casada y tiene dos hijas de siete y cinco años respectivamente. Según los resultados de SLMX-MDM la relación con sus colaboradores, con una  $\bar{x} = 56,2$  es alta. La líder identificada como que no ha superado el Techo de Cristal tiene más de 20 años de experiencia general, en diferentes empresas, dos de los cuales ha laborado en la empresa actual que es del sector económico educativo, es divorciada y vive con sus dos hijos, ambos mayores de edad. Según los resultados de SLMX-MDM la relación

con sus colaboradores, con una  $\bar{x} = 52$  es alta. Mediante estas entrevistas se pudieron determinar las categorías de análisis que permitieron definir el constructo techo de cristal.

Se identificaron 182 unidades de análisis las cuales se clasificaron en 16 categorías que a su vez, se asignaron las tres dimensiones de análisis del Techo de Cristal: Proceso Organizacional, Proceso Interpersonal y Proceso Intrapersonal. Adicionalmente, las categorías se asignaron a los facilitadores para romper el Techo de Cristal y a las Barreras que pueden impedir que se rompa el techo de cristal. La tabla a continuación muestra la manera como se clasificaron las categorías.

**Tabla 13**

*Categorías Techo de Cristal*

Categorías	Subcategorías
Procesos Organizacionales	Desarrollo de liderazgo
	Género del líder
	Inclusión femenina
	Promoción
	Relación trabajo y familia
	Facilitadores organizacionales
Procesos Interpersonales	Características del líder
	Discriminación de género
	Facilitadores Interpersonales
	Género
	Liderazgo Positivo
	Liderazgo Negativo
Procesos intrapersonales	Red de apoyo
	Relación trabajo y familia
	Características intrapersonales
	Congruencia de género
	Facilitadores intrapersonales
	Motivación
Barreras	Características intrapersonales
	Discriminación de género
	Liderazgo Negativo
	Promoción
Facilitadores	Relación trabajo y familia
	Características intrapersonales
	Congruencia de género
	Desarrollo de liderazgo

Inclusión femenina  
Liderazgo Positivo  
Motivación  
Promoción  
Red de apoyo

---

Fuente elaboración propia

De este modo, partiendo del procedimiento de Codificación Abierta fueron emergiendo las categorías y subcategorías que se representan por redes conceptuales gráficas para la interpretación de los resultados, que constituyen un modelo de interpretación de los datos sobre la percepción que tienen las entrevistadas sobre su experiencia frente al Techo de Cristal.

Por un lado, los procesos organizacionales, son las dinámicas que se dan desde el nivel macro organizacional (Políticas de Estado, sector económico al que pertenece la empresa) hasta las políticas internas y los procesos y procedimientos. Dichas políticas pueden promover o no el desarrollo del liderazgo de la líder preparándola para ejercer posiciones de más alto mando así como, las estrategias de promoción y ascenso, y la inclusión femenina o tolerancia cero hacia la discriminación. Sin embargo, dichas prácticas pueden establecerse de forma explícita o hacer parte implícita de la cultura organizacional. Dentro de esta cultura también se encuentran las dinámicas para manejar la relación entre trabajo y empresa, en donde la empresa puede establecer reglas estrictas alrededor de la solicitud de permisos, dejarlo al criterio del jefe directo o incluso del nivel del cargo de la líder. Dependiendo como se desarrollen estas dinámicas, los procesos organizacionales pueden constituirse en facilitadores organizacionales o en barreras para el alcance de los objetivos de líder.

Los procesos interpersonales, por su parte hacen referencia a cómo se dan las dinámicas entre las personas dentro y fuera de la organización, tanto entre pares, como con los superiores o con los colaboradores. En efecto, la líder puede

percibir algún tipo de discriminación de género o reconocer la no ocurrencia de este fenómeno, así como comprender las relaciones que se dan desde los propios roles de género. Por otro lado, la líder percibe en sus superiores y en ella misma características que identifica como propias de un líder. Dichas características pueden ser positivas o negativas en el sentido en que se perciban como favorecedoras o entorpecedoras de la relación. Finalmente, la líder puede reconocer cómo la relación con su familia respecto al trabajo puede favorecer o perjudicar el alcance de sus objetivos profesionales, a la vez que tanto los miembros de la familia como otras personas a su alrededor se pueden constituir en una red de apoyo que ayude a alcanzar las metas de la líder. Una vez más, dichas dinámicas se constituyen en facilitadores interpersonales o barreras para sobrepasar el Techo de Cristal.

Para completar, las dinámicas intrapersonales describen la relación de la líder consigo misma, cómo se percibe, sus propias creencias y la construcción de autoesquemas. En este sentido, se encuentran sus características personales, la congruencia de género en el sentido en cómo percibe que se comporta y cree que es identificada por los demás en relación con su género y la automotivación para trazarse y alcanzar sus metas y la motivación para el desempeño de sus funciones. Nuevamente estas dinámicas intrapersonales se establecen como facilitadores intrapersonales o barreras para superar el Techo de Cristal.

A continuación, se muestra la representación gráfica de las redes que surgieron del análisis.

### **Rompiendo el Techo de cristal**

La figura 2 muestra las relaciones que surgieron entre las categorías y el rompimiento del Techo de Cristal. Así, si bien la entrevistada afirma no haber

percibido algo como romper el techo de cristal, a través de su discurso se identificó el camino recorrido hasta alcanzar la posición actual.

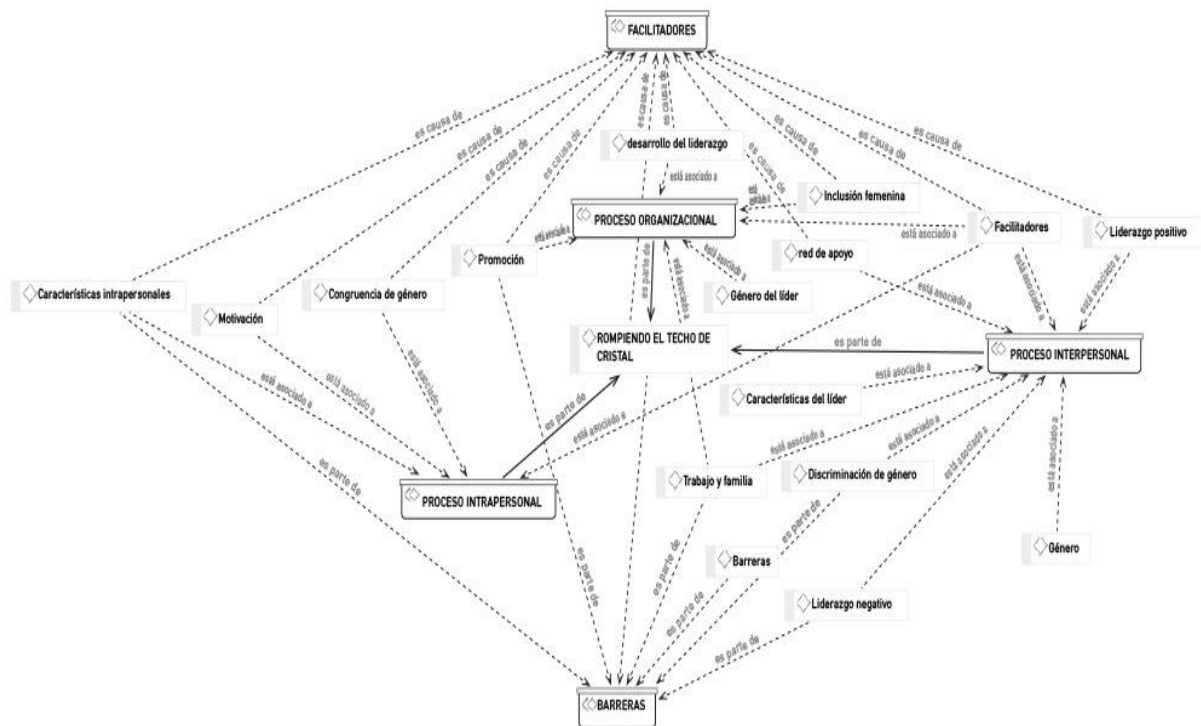


Figura 2. Rompiendo el techo de cristal  
Fuente: Elaboración propia

En el proceso Organizacional, si bien la organización no tiene una política específica hacia la promoción de las mujeres, por lo menos hasta el momento en que se aplicó la encuesta, la empresa si ha establecido un programa de desarrollo al que los colaboradores pueden suscribir según sus intereses *“la empresa cuenta con unas plataformas demasiado grandes y buenas, que te presentan toda la gama que quieras, libros para leer. cursos en línea, incluso cada uno tiene que trabajar en su plan de carrera”*, *“que lo incentive apenas empezó este año. Empezó con proyectos vacanos desde el área de recursos humanos, con algo llamado Womentering, Woman Montering o algo así”*. Sin embargo, las promociones han dependido más de ella que del apoyo de sus jefes *“aprovechando ese proceso de la empresa llené los requisitos, presenté todas las pruebas y las capacitaciones y entonces ya se*

*logró el cambio que se quería para el cargo oficial de gerente de proyectos, digamos que trabajé mucho tiempo con esta líder que te dije que sí sentí que no hubo como un apoyo bueno, porque si hubiese sido quizás, otro líder, de pronto yo quizás, hubiera avanzado un poco más rápido.”*

En contraste, la líder identifica que la cultura organizacional no favorece la relación entre trabajo y familia. Por un lado, están el alcance de metas exigentes y los extenuantes horarios de trabajo. Por otro lado, parece que, independientemente del género del líder y del colaborador, ascender dentro de la organización implica alejarse de la familia: *“en esta empresa, el querer crecer implica alejarte de la familia, por el tiempo que te exige”, “mujer que avanzaba en cargo, en roles y demás en la empresa ya era separada, era divorciada. ... y a veces no solamente ellas sino en ellos, también veíamos lo mismo.”*

Respecto a los procesos interpersonales, la relación con los jefes no han favorecido el desarrollo de la líder, el estilo de liderazgo que ejercen los líderes es meramente transaccional, enfocado en los resultados y poco en la persona *“es más un miedo, porque siempre en una reunión la forma en que encara, en lugar como de refutarte y lograr que encuentres la alternativa se convierte en un regaño”*. Sin embargo, estas experiencias percibidas como negativas han llevado a que la líder busque relacionarse de forma distinta con sus propios colaboradores *“desarrollé como dos veces la actividad de Tómame un café con Sandra que, eran 15 minutos que se convertían en media hora. Porque claro cuando tienes ya la oportunidad la gente te cuenta todo y uno “juepucha no sabía” “ven en que te ayudo” y de a 30 en 30 fueron 3 meses en sólo horas de almuerzo para alcanzar a ver a todo el mundo”*. Así mismo, al indagarle sobre cómo debería ser un líder, ella describe un estilo de liderazgo transformacional, que ella identifica como *“más humano”*, Para ella liderar



es “actuar consecuentemente con el discurso; qué es más valioso lo que ve que lo que le dicen, porque es la manera de enrolar a la gente, de engancharla, de hacer que la gente diga “juepucha si usted se va a botar yo me botó”.

Por otro lado, la baja calidad de la relación trabajo y familia, resiente el vínculo familiar que, a pesar de sentir todo su apoyo y la ha llevado cambiar sus ambiciosos objetivos: “mi familia, súper importante un apoyo importante pero, que también te exige y te trae a la realidad te dice: “recuerda que nosotros siempre estamos aquí”. “Hay un punto en el que yo me visualizaba como yo quiero ser la gran gerente... que tiene como mucha gente a cargo, alta responsabilidad, pero, en la medida que he ido avanzando y creciendo en la carrera eso me ha obligado a restarle tiempo a la familia. Entonces ya se convierte en un: “no, me importa más la familia que seguir creciendo”.

Finalmente, respecto a los procesos intrapersonales, la líder se describe como una persona automotivada y empoderada. Lo que la motiva en el desempeño de su trabajo es el alcance de las metas y retos y el apoyo que recoge de su pareja “La confianza en que lo puedo lograr, la seguridad de que lo voy a hacer puede estar, puede no estar. Pero sé que la estoy metiendo toda y si incluso en algún momento me siento agobiada, está mi esposo ahí también, que me escucha y me dice de pronto “prueba esto otro”. Adicionalmente reconoce que se crió en un ambiente familiar donde sus padres estimularon su deseo de superación lo que llevó a tomar como un reto el ser una de cinco mujeres dentro de un grupo de 40 hombres: “pega el rayón mental de los papas de: “usted puede, usted es capaz, usted no puede depender”, “...que si hacíamos un grupo y decían vamos a tomar notas. Ah Sandra?. Y yo de una vez reaccionaba, ¿qué me vio cara de secretaria? Tomé nota usted, ¿Por qué siempre nosotras porque somos mujeres?”. En

conclusión , la líder manifiesta que para superar el Techo de Cristal: *creo que demostrando como las cosas y trabajando fuerte también, es que sin necesidad de entrar a discutir se van mostrando los resultados y ahí se ve*”.

### El Techo de Cristal

La figura 3 muestra las relaciones que surgieron entre las categorías y el Techo de Cristal en la líder que no ha superado las barreras que lo conforman.

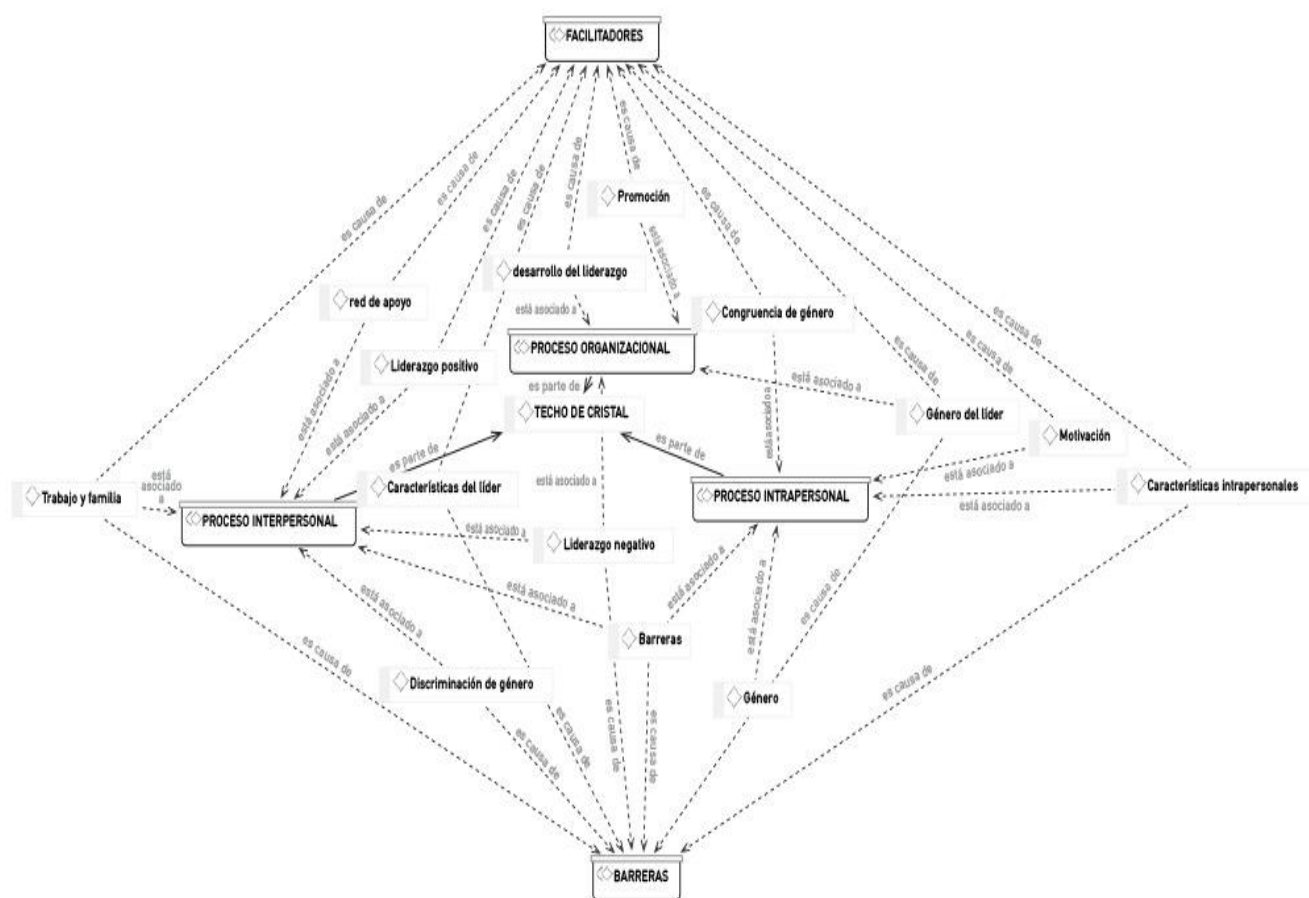


Figura 3. Techo de cristal  
Fuente: Elaboración propia

Respecto a los procesos Organizacionales, la líder se ha enfrentado a dinámicas tanto negativas como positivas, su experiencia laboral más grande fue dentro de una organización que ella considera positiva pero lo que más la ha marcado son las organizaciones cuya cultura se caracterizaba por el maltrato: “*allá*

*el maltrato es constante a toda hora. Trataban a los empleados muy mal, yo los defendía.”, “él era muy fuerte o bueno es muy, muy, muy, fuerte. Entonces es así durísimo y así las personas que venían de la escuela de él eran igual”. Por su descripción antes de llegar a la empresa actual, estuvo en organizacones que no tienen definidas políticas de promoción o ascenso o que dichas políticas son contradictorias: “si me iba para psicología donde pudiera poner en práctica todo lo de mi carrera y esas cosas, ahí, me bajaba el cargo y no había aumento y me dijo como bueno piénsalo y mañana me dices...”. Respecto al a relación trabajo familia, en la empresas en que laboró anteriormente, el hecho de pedir un permiso por ejemplo era mal visto e incluso castigado. “ay un permiso!... Por ejemplo tocaba recuperar el tiempo, allá tocaba llenar un formatico y decir por ejemplo de qué hora a qué hora se iba a recuperar ese tiempo”, “en la otra donde la petrolera, allá sí que me molestaban y los permisos los tenían en cuenta como parte de vacaciones e incluso hasta se sumaba en horas”.*

En relación con los procesos interpersonales, ha tenido experiencias tanto con líderes que ella consiera como de estilo positivo, como de estilo negativo: *“me dijo “no me vas a maltratar a ninguno de mis empleados”. Para mí eso fue maravilloso, porque dijo: “aquí se hace orden pero sin maltrato”, “un día me dijo (un día no, varios) “no sea sapa, a usted que le importa” cuando yo iba a defenderlos y yo “ushh””. Pese a las anteriores experiencias considera que en la organización en la que labora atualmente ha podido generar relaciones de calidad tanto con su jefe como con sus subalternos. Respecto a su jefe admite: “es una mujer maravillosa que de verdad sabe delegar, sabe administrar, sabe dirigir, sabe dar órdenes, ella jamás lo encontrara a uno con un grito. Así mismo, considera que sus colaboradores*

la perciben de forma positiva: *“una niña me decía el otro día que yo era tan dulce pero también que tenía la fuerza de un tigre.*

Para terminar, en relación con los procesos intrapersonales, la líder considera que ha pasado por una transformación personal que la ha llevado de ser una mujer insegura y con baja autoestima a ser una mujer más confiada en si misma. Dichas inseguridades la llevaban a comportarse de forma incongruente y así era percibida: *“yo decía las cosas sin filtro y yo le peleaba al gerente que yo digo ahora... “ay juemadre” Yo me atreví a decirle todo eso.”*, *“Entonces él empezó a tomar del pelo y dijo “bueno va a tocar cantarle a X... Todas las mañanas cuando sale el sol...”* Las malas decisiones y experiencias que ella describe como duras la llevaron a un proceso de cambio personal en los últimos cinco años: *“tenía muchos miedos y eso pues a raíz de todo mi trabajo. Pues como que se ha ido superando. Entonces ya soy más segura, ya soy capaz de escuchar, ya soy capaz de ponerme los zapatos del otro, de no tomarse las cosas de manera personal.”*, *“mi autoestima era muy bajita, yo era gorda bueno soy, pero entonces yo como que tenía quien me lo refregara cada rato entonces y ahora me dicen gorda pues no me importa.”*. Dicho cambio personal y el llegar a una organización con una cultura organizacional más enfocada a las personas le ha permitido alcanzar un ascenso cuando apenas llevaba un año laborando allí, lo que que la lleva a pensar que esta en el camino de romper el techo de cristal.



## **Discusión**

La presente investigación pretende aportar a la teoría organizacional a identificar la relación entre el género y el intercambio líder-miembro como mantenedora u obstructora del efecto techo de cristal en empresas privadas medianas y grandes de la ciudad de Bogotá.

Los resultados de esta investigación se analizaron a la luz de los objetivos, las hipótesis y los supuestos planteados. Los datos muestran que no se encontró relación entre el género y la calidad de LMX percibida en los resultados generales del test SLMX-MDM, por tanto, el género del colaborador no influye en las posibilidades de las líderes de romper el techo de cristal. No obstante, cabe resaltar que en todos los casos la relación LMX puntuó alto, por lo que sin poseer datos empíricos de relaciones LMX bajas no se puede aseverar si en estos casos habría influencia frente al techo de Cristal. Así, la media fue de 52,16 la cual estuvo apenas por encima de la media de la prueba original de Greguras y Ford (2006), que estuvo en 51,36.

Sin embargo, si se encontró que frente a la dimensión lealtad los colaboradores hombres perciben más leales a sus líderes mujeres. Así, mientras que en la prueba original, el promedio fue de 12,33, en el presente estudio la media fue de 12,55. Por su parte, al observar las dimensiones por separado frente al sexo del líder si se encontró que en general las mujeres tienen una percepción de la relación LMX más alta que sus pares hombres, esto podría explicarse teniendo en cuenta lo que proponen Lyness, & Grotto (2018) y Salas-Vallina (2018), que en general las líderes ostentan un liderazgo más comunal y humano que los líderes hombres, quienes tienen comportamientos más agenciales y por tanto, las líderes podrían tener una percepción más positiva de sus colaboradores.

Por su parte, las creencias sobre los roles de género de los colaboradores parecen no tener influencia sobre su percepción de la relación LMX, excepto para el caso de los colaboradores hombres que admitieron la idea de que los hombres necesitan de una mujer en casa, quienes consideraron de mayor calidad la relación LMX respecto a su líder femenina. Estos hallazgos contradicen lo propuesto por Lyness, & Grotto, (2018), quienes consideran que las creencias tradicionales del rol femenino frente al hogar de jefes, colaboradores y pares puede influir profundamente en las posibilidades de ascenso de las líderes. Sin embargo, el reporte de las creencias de los participantes frente a los roles de género contradice los datos estadísticos del DANE (2019) respecto a que las mujeres realizan más actividades no remuneradas relacionadas con el cuidado del hogar que los hombres. Es decir que es disiento lo que se piensa, frente a lo que sucede en la práctica. Esto puede ser consecuencia de la deseabilidad social de los participantes, lo cual no fue tenido en cuenta en este estudio.

Por otro lado, respecto al techo de cristal, los resultados de las categorías reveladas muestran que tal como lo señala el modelo BAFLE de Lyness & Grotto (2018), los procesos organizacionales atravesados por un lado por la cultura organizacional, los valores y normas, y por otro, por la estructura organizativa, las políticas y prácticas, influyen notablemente en las posibilidades de ascenso de las líderes. Del mismo modo lo hacen los procesos interpersonales, calados por los valores del grupo, las dinámicas y las relaciones de poder, así como por los valores y creencias y las percepciones frente al líder. Para completar, también hay una clara influencia de los procesos intrapersonales, las propias creencias, autopercepciones, la propia identidad, los comportamientos y estilos de liderazgo, así como, las experiencias negativas de discriminación, en las posibilidades de superar el techo

de cristal. Pero estos procesos no afectan por separado a las mujeres para que alcancen o no sus objetivos de ascenso dentro de las organizaciones, si no que confluyen entre sí. De este modo, las mujeres pueden identificar las barreras y la discriminación como retos a superar que las oriente a logro, o pueden identificarlas como verdaderos obstáculos a los que responder con incongruencia en el rol de género y por tanto con una gestión no auténtica, perjudica sus opciones del ascenso (Tzinerr y Barsheshet-Picke, 2014).

El principal aporte de esta investigación fue encontrar que no hay relación general entre el género, el LMX y el techo de cristal. Pero al tomarse las dimensiones de LMX de manera individual si se halló correspondencia entre el género y la percepción de calidad de la relación LMX, por lo que las mujeres líderes podrían enfocar sus esfuerzos en consolidar dichas dimensiones lo que mejoraría la percepción que tienen sus colaboradores frente a la calidad de la relación y en este sentido, encontrar en el colaborador un aliado para el alcance de sus objetivos. Sin embargo, dichos esfuerzos deben provenir de una gestión auténtica pues de lo contrario podría ser percibida negativamente por sus colaboradores.

Por su parte, la emergencia de las categorías del techo de cristal y sus interacciones son un aporte clave para promover políticas organizacionales y programas de desarrollo femeninos que permitan a las líderes y a las mujeres en general superar el techo de cristal. De este modo, los datos cuantitativos, en parte pudieron ser corroborados y contrastados por los datos cualitativos que permitieron dar una mirada más enriquecedora de la relación entre LMX y el techo de cristal.

Sin embargo, los hallazgos de esta investigación no se pueden generalizar dado el pequeño tamaño de la muestra, por lo que se propone realizar un posterior estudio con una muestra más grande y que incluya participantes de otros sectores



económicos que permita contrastar las dinámicas que ocurren al interior de organizaciones feminizadas y masculinizadas. Nótese aquí, que la líder identificada con haber roto el techo de cristal, labora en una empresa de tecnología percibida como una empresa masculinizada, en contraste con la líder identificada con no haber superado el techo de cristal quien labora en una institución educativa que se considera dentro del sector de organizaciones feminizada.

El tamaño de la muestra se vio afectado y tuvo que reducirse por la situación de pandemia que impidió la búsqueda de participantes de forma directa y hubo que recurrir a terceros para completarla. Así mismo, la aplicación virtual del test impidió constatar que las diadas respondieran al unísono, lo que hizo que se perdieran los datos de varios líderes al no completarse las diadas.

Así mismo, fue necesario reducir el número de participantes a entrevistar, dado que era indispensable tomarlas de la muestra de líderes femeninas que habían constituido diadas (seis). Del mismo modo, la limitación de tener que hacer las entrevistas de forma virtual, no permitió poder observar la reacción de las entrevistadas frente a las preguntas más allá de los gestos faciales y las inflexiones de voz, por lo que no fue posible considerar los gestos corporales, las posturas y otros elementos que hubieran podido enriquecer el análisis.

Por último, las implicaciones prácticas de esta investigación resultan relevantes dado el actual estado del empleo femenino, en que no solo ha amentado el desempleo femenino, sino que los sectores económicos feminizados tales como servicios y turismo son los que han sido más impacados por la situación de pandemia (DANE, 2020). Por lo que, el empoderamiento femenino y las superción del techo de cristal, puede inspirar e impulsar el empleo y la calidad de vida de a otras mujeres mejorando la calidad de vida de sus familias y la economía nacional.

## Referencias

- Agut, S. & Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.  
Recuperado de:  
<http://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/125>
- Ato, M., López, J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=167/16728244043>
- B Badii, M. H., Guillen, A., Lugo Serrato, O. P., & Aguilar Garnica, J. J. (2014). Correlación No-Paramétrica y su Aplicación en la Investigaciones Científica Non-Parametric Correlation and Its Application in Scientific Research. En *International Journal of Good Conscience*, 9(2), 31-40.
- Baquero, J., Guataquí, J. & Sarmiento, L., (2000). Un Marco Analítico de la Discriminación Laboral. *Borradores de Investigación Universidad del Rosario*.  
Recuperado de: <https://ideas.repec.org/p/col/000091/003679.html>
- Barbera, E., Ramos, A. & Candela, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema* 2011, 23(2) 173-179
- Barberá, T., Dema, C., Estellés, S. & Devece, M., (2011). Las (des)igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral, la segregación vertical y horizontal. En: *XV Congreso de Ingeniería de Organización*, pp. 986-995
- Bardin, L. (1991) Análisis de Contenido. Ediciones Akal. Madrid, España
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. E. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. En: *Applied Psychology: An International Review*,

45, 5–34

Beauvoir, S., (2018). *El Segundo Sexo*. Madrid: Ediciones Catedra

Becker, G. S., (1993). Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior. En:

*The Journal of Political Economy*, 101(3), 385-409. Recuperado de:

[https://econpapers.repec.org/article/ucpjpolec/v\\_3a101\\_3ay\\_3a1993\\_3ai\\_3a3\\_3ap\\_3a385-409.htm](https://econpapers.repec.org/article/ucpjpolec/v_3a101_3ay_3a1993_3ai_3a3_3ap_3a385-409.htm)

Benavente Reche, A. (2013). *Medidas de acuerdo y de sesgo entre jueces*. Proyecto de investigación. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10201/35117>

Castro, A. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX–intercambio líder/seguuidor) y satisfacción. *Anuario de Psicología*, 39(3), 333-350 Facultat de Psicologia Universitat de Barcelona

Chávez, N. M. & Ríos, H. (2014). Discriminación salarial por género “efecto techo de cristal”. Caso: siete áreas metropolitanas de Colombia. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2) 29-45. Recuperado de:

<http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n2/v12n2a03.pdf>

Conway, J., Burque, S. & Scott, J.W. (2013). El Concepto de Género. En: *El Género la Construcción cultural de la diferencia sexual* (pp. 21-33). México: Universidad Nacional Autónoma de México

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting Mixed Methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage. doi:10.1177/1558689807306132

Cuadrado, I. & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1), 39-55. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317661002>

Cuadrado, I., Molero, F. & Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. En: *Acción Psicológica*. 2(2), 115-129

Cuadrado, I. & Morales, J.F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 183-202. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317597002>

Cuestión Pública (2019, mayo 20). *Una bolsa sin mujeres en las juntas directivas*.

Recuperado de <https://mujeresenlabolsa.org/pais.html#colombia>

DANE (2018). *Encuesta nacional de uso del tiempo (ENUT) 2016 – 2017*.

Recuperado de:

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ENUT/BoI\\_ENUT\\_2016\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ENUT/BoI_ENUT_2016_2017.pdf)

DANE (2019). *Boletín Técnico Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2018*.

Recuperado de:

[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/Boletin\\_Tecnico\\_ECV\\_2018.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Tecnico_ECV_2018.pdf)

DANE (2020). *Mercado laboral según sexo*. Recuperado de

[dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/segun-sexo#:~:text=Para%20el%20trimestre%20julio%20-%20septiembre,los%20hombr%2013%20C9%25](https://dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/segun-sexo#:~:text=Para%20el%20trimestre%20julio%20-%20septiembre,los%20hombr%2013%20C9%25).

Dansereau F, Graen GB & Haga W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78. doi: org/10.1016/0030-5073(75)90005-

Delgado, A. y Rondón, F (2013), La participación de ejecutivas en juntas directivas o la permanencia del techo de cristal. *Compendium*, 16(31), 7-25. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=880/88031737002>

Deloitte (2017) *Women in the boardroom: A global perspective*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom.html>

Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618- 634. doi:10.2307/258314

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (1981). Sex of researchers and sex-typed communications as determinants of sex differences in influenceability: A meta-analysis of social influence studies. *Psychological Bulletin*, 90(1), 1-20. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.1>

Eagly, A. H. (1987). Reporting sex differences. En: *American Psychologist*, 42(7), 756-757. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.42.7.755>Eagly, 1995;

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. En: *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. doi:10.1111/0022-4537.00241

Eagly, A. H. (1997). Sex differences in social behavior: Comparing social role theory and evolutionary psychology. En: *American Psychologist*, 52(12), 1380-1383.

<http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1380.b>

Eagly A.H., Karau S.J., Makhijani M.G. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. En: *Psychological Bulletin*, 117 (1), pp. 125-145.

Eagly, A. H., & Kite, M. E. (1987). Are stereotypes of nationalities applied to both women and men? En: *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 451-462.

<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.451>

Eagly, A. H., Wood, W., & Fishbaugh, L. (1981). Sex differences in conformity: Surveillance by the group as a determinant of male nonconformity. En: *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 384-394.

<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.40.2.384>

Eckes, T. & Trautner, H. M. (2000). Developmental social Psychology of gender: an integrative framework. *Developmental social Psychology of gender*, Nueva York: Psychology Press

Escandón-Barbosa, D., Arias, A., Medina, L., Gómez, L., Varela, R., Martínez, P. & Parra, L. (2015). *Reporte GEM Colombia 2015/2016*. Cali: Ediciones Sello Javeriano

Fairhurst, G. T. (1993). The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communication Monographs*, 60(4), 321–351.

doi:10.1080/03637759309376316

Fernández, J. (2010). El sexo y el género: dos dominios científicos diferentes.

*Psicothema*, 22(2), 2010, 256-262

Fernández, J. (2019). La ceguera de género frente a una generología. Comentario a

Ferrer-Pérez y Bosch-Fiol, 2019. *Anuario de Psicología Jurídica*, 29, 81-83.

<https://doi.org/10.5093/apj2019a5>

Fernández, N. (2018). Género, Medios y Política: Representación de las Mujeres

Políticas en los Medios de Comunicación. *Más poder local*, 36, 42-51

García-Retamero, R. & López-Zafra, E. (2006). Congruencia de rol de género y

liderazgo:

El papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. En: *Revista*

*Latinoamericana de Psicología*, 38(2), 245-257

García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de

liderazgo organizacional. En: *Apuntes del CENES*, 34 (59), 155-184

García, A. & Morán, A. (2018). Nuevas estructuras de la fuerza de trabajo desde un

enfoque de género: Aplicación de las estadísticas de trabajo en Colombia. En

*Investigas: Estudios innovadores sobre economía, género e indicadores*. (pp.

51- 84). Bogotá: DANE

Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member

Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied*

*Psychology*, 82(6), 827-844

Gómez, D. (2011). *Dinámicas del movimiento feminista bogotano*. Bogotá:

Universidad Nacional de Colombia

Graen, G.&y Uhl-Bie, M., (1995). Relationship-Based Approach to Leadership:

Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over

25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. En: *The Leadership*

*Quarterly*. 6(2), 219-247

- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 433–465. doi:10.1348/096317905x53859  
<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.451>
- Guerrero, O. & Valenzuela, A. (2017). Diferencias entre hombres y mujeres sobre las características del líder ideal en el ámbito laboral. En: *ReiDoCrea*, 6, 364-369
- Haraway, D. (1988). Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective. En: *Feminist Studies*, 14(3), 575-599
- Haraway, D. (1995). *Ciencia, cyborgs y mujeres*. Madrid: Ediciones Cátedra
- Harding, S. (1995). *Ciencia y feminismo*. Madrid: Morata
- Hambleton, R.K., y Zenisky, A.L. (2011). Translating and adapting tests for cross-cultural assessments. En: *Cross-Cultural Research Methods in Psychology*, 46–70. doi:10.1017/cbo9780511779381.004
- Keller, T., & Dansereau, F. (2001). The effects of adding items to scales: An illustrative case of LMX. *Organizational Research Methods*, 4(2), 131-143.  
<http://dx.doi.org/10.1177/109442810142003>
- Lemeitre, J. (2009). *El derecho como conjuro: Fetichismo legal, violencia y movimientos sociales*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Universidad de los Andes
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662–674. doi:10.1037/0021-9010.78.4.662



Liden, R., Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. doi:10.1016/s0149-2063(99)80053-1

Liden, R., Wu, J., Cao, X., & Wayne, S. (2018) Leader–Member Exchange Measurement. *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. DOI:10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0006

Lozano, B.R. (2010) El feminismo no puede ser uno porque las mujeres somos diversas. Aportes a un feminismo negro decolonial desde la experiencia de las mujeres negras del Pacífico colombiano. *La manzana de la discordia*, 5(2) 7-24

Lupano, M.L. & Castro, A. (2008). Liderazgo y género. Identificación de Prototipos de liderazgo efectivo. *Perspectivas en Psicología*, 5 (1), 69-77. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3378/337829507001.pdf>

Lupano, M.L. & Castro, A. (2011). Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. *Ciencias Psicológicas*, 5(2), 139-150. Recuperado de [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-42212011000200002](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212011000200002)

Lupano, M.L. & Castro, A. (2013) Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. En: *Psicología, Cultura y Sociedad*, (6), 107-121. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

Luna, L. (1985). Los movimientos de mujeres feminismo y feminidad en Colombia (1930-1943). *Boletín Americanista*, 35 169-190. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2937826>

Luna, L. (1999). La feminidad y el sufragismo colombiano durante el período 1944-

1948. *Anuario Colombiano de Historia*, 26, 193-212. Recuperado de:

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/achsc/article/view/16775/17658>

Lyness, K. S. & Grotto, A. R. (2018). Women and Leadership in the United States:

are we closing the gender gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 227-265

Mead, M. (2006). *Sexo y Temperamento en tres sociedades primitivas*. Madrid:

Paidós Ibérica

Michael Page (2019) Estudio de remuneración. Colombia 2019 - 2020. Recuperado

de:

[https://www.michaelpage.com.co/sites/michaelpage.com.co/files/estudio\\_de\\_remuneracion\\_michael\\_page\\_2019-2020.pdf](https://www.michaelpage.com.co/sites/michaelpage.com.co/files/estudio_de_remuneracion_michael_page_2019-2020.pdf)

Miller, K. (2018) *Gobierno corporativo e igualdad de género, Realidad y tendencias*

*regulatorias actuales*. Recuperado de: <https://www.agorarsc.org>

Mira, C. (2016) Primer paso en la lucha por el sufragio femenino en Colombia:

historia de un intento de construcción de escenarios de inclusión política.

*Revista Nova et Vetera* 2(18). recuperado de:

<https://www.urosario.edu.co/Revista-Nova-Et-Vetera/Vol-2-Ed-18/Omnia/Primer-paso-en-la-lucha-por-el-sufragio-femenino-e/>

Miyares, A. (1994) Sufragismo. En: Amoros, C. (ed) *Historia de la teoría feminista*

(pp 69-86). Madrid: Instituto de Investigaciones Feministas

Money, J. (1985). Gender: History, theory and usage of the term in sexology and its

relationship to nature/nurture. *Journal of Sex and Marital Therapy*, 11, 71-79.

OEA (2011) *Avance de la igualdad de género en el marco del trabajo decente*.

Recuperado de:

<https://www.oas.org/es/CIM/docs/AvanceGeneroTrabajoDecente-SP%5BFinal-Web%5D.pdf>

Muñiz, J., Elosua, P. & Hambleton, R. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: segunda edición. En: *Psicothema* 25(2) 151-157  
doi: 10.7334/psicothema2013.24

OIT (2015) *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando Impulso. Informe Mundial*.

Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_356969.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_356969.pdf)

OIT (2017) *Igualdad de oportunidades y trato entre mujeres y hombres en el lugar*

*de trabajo*. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_632585.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_632585.pdf)

ONU (2014) *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, Declaración política y documentos resultados de Beijing+5*. New York: United Nations. Recuperado

de: [http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/csw/bpa\\_s\\_final\\_web.pdf?la=es&vs=755](http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/csw/bpa_s_final_web.pdf?la=es&vs=755)

ONU Mujeres (2016). *La igualdad de género*. Recuperado de

<http://igualdaddegenero.unam.mx/wp-content/uploads/2016/08/onu-mujeres-igualdad-equidad.pdf>

ONU Mujeres, (2018). *El progreso de las Mujeres en Colombia 2018: Transformar la economía para realizar los derechos*. Recuperado de:

<http://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20colombia/documentos/publicaciones/2018/10/onu%20mujeres%20-%20libro%20progress.pdf?la=es&vs=1830>

ONU & PNUD, (2018). *Balance de la Participación Política de las Mujeres*

*Elecciones 2018*. Recuperado de:

[https://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/Gobernabilidad/undp\\_co\\_gob\\_ernabilidad\\_balance\\_mujeres\\_congreso\\_colombia\\_2018.pdf](https://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/Gobernabilidad/undp_co_gob_ernabilidad_balance_mujeres_congreso_colombia_2018.pdf)

Piazzini, E. (2014) Conocimientos situados y pensamientos fronterizos: una

relectura desde la universidad. en: *Geopolíticas*, 5(1), pp. 11-33, doi:

[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_GEOP.2014.v5.n1.47553](http://dx.doi.org/10.5209/rev_GEOP.2014.v5.n1.47553)

Puleo, A. (1994) «El feminismo radical de los setenta, Kate MILLETT. En: Amoros,

C. (ed) *Historia de la teoría feminista* (pp. 69-86). Madrid: Instituto de

Investigaciones Feministas

RAE (2014). *Diccionario de la lengua española* (24.a ed.). Recuperado de:

<http://www.rae.es/rae.html>

Ramos, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Valencia:

Universidad de Valencia

Ruiloba (2013). Liderazgo político y género en el siglo XXI. *Entramado*, 9(1), 142-

155. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4469443>

Salas-Vallina, A. (2018). Liderazgo femenino y felicidad en el trabajo: el papel

mediador del intercambio líder-colaborador. *Búsqueda*, 5(21), 146-164

Scandura, T. A. & Graen, G. B. (1984). The moderating effects of initial leader-

member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-43

Scott, J. W. (1986). Gender: A Useful Category of Historical Analysis. En: *American*

*Historical Review*, 91 1053–1075. Recuperado de:

[https://warwick.ac.uk/fac/arts/history/students/modules/sexuality\\_and\\_the\\_body/bibliography/joan\\_scott\\_gender\\_1986.pdf](https://warwick.ac.uk/fac/arts/history/students/modules/sexuality_and_the_body/bibliography/joan_scott_gender_1986.pdf)

Scott, J. W. (2017). Género: ¿Todavía una categoría útil para el análisis?”. En: *La manzana de la discordia*, 6(1), 95-101. doi:

<https://doi.org/10.25100/lamanzanadeladiscordia.v6i1.1514>

Stephenson, C. M. (2009). Gender equality and a culture of peace. En: *Handbook on Building Cultures of Peace* (pp. 123-138). Springer New York

Tzinerr, A. & Barsheshet-Picke, L. (2014). La gestión auténtica como moderadora de la relación entre (1) la congruencia de la identidad del rol de género - características de género de la gestión- y (2) el intercambio líder-subordinado (LMX). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 30 (2), 49-60

Varela, N. (2008). *Feminismo para principiantes*. Barcelona: ediciones B

Velásquez, M., (1990). María Cano. Pionera y agitadora social de los años 20. En: *Credencial Historia*, 6. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-6>

Uribe, O. (1963). *Una voz insurgente*. Bogotá Colombia: Editorial Guadalupe

Valverde, A., Tatiana Vargas, D. D. S., & Ottón Fernández, D. D. S. (2015).

Validación de un instrumento para conocer el nivel de satisfacción de pacientes rehabilitados con prótesis removible. *Odovtos-International Journal of Dental Sciences*, 17(3), 87-94.

Wills, M. E. (2004). *Las trayectorias femeninas y feministas hacia lo público en Colombia (1970-2000) ¿Inclusión sin representación?* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de:

[http://www.humanas.unal.edu.co/colantropos/files/8214/7209/1239/trayectorias\\_feministas\\_Wills.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/colantropos/files/8214/7209/1239/trayectorias_feministas_Wills.pdf)

## **Apéndices**

## Apéndice A

### Consentimiento informado y Habeas data

Sección 1 de 7

Liderazgo y Género (v. Supervisor)

+

✕

⋮

Esta encuesta totalmente anónima se realiza en el marco de una investigación sobre Liderazgo y Género. por tanto, ni sus jefes ni ningún miembro de su organización tendrá acceso a lo datos que aquí se recogen. La información recolectada tiene fines exclusivamente académicos y será publicada en un documento de carácter científico, por lo que en ningún caso en que se usen los resultados obtenidos, se revelará la identidad de los participantes, tal y como lo determina la Ley 1090 en sus Artículos 23, 29 y 30.

Teniendo en cuenta que esta información tiene fines investigativos, es necesario su consentimiento informado para el uso de la información, de acuerdo con los términos de Habeas Data (ley 1581 de 2012 y la normatividad adicional).

HABEAS DATA: Al responder este cuestionario autorizo en los términos de la Ley 1581 de 2012 y la normativa adicional que la modifique, adicione o reglamente, de manera libre, previa y voluntaria a [REDACTED] para dar el tratamiento de mi información, para que en desarrollo de sus funciones propias como investigador, pueda recolectar, usar, suprimir, procesar, compilar, dar tratamiento y disponer de los datos por mi suministrados en el presente cuestionario de conformidad con el objeto de llevar a cabo la investigación titulada "Relación entre el género y el intercambio líder-miembro en el techo de cristal en empresas privadas de Bogotá D.C", de igual forma, si tengo alguna duda o inquietud sobre el particular, puedo comunicarme a la dirección electrónica: [REDACTED]@ucatolica.edu.co

+

📄

Tr

🖼️

▶

☰

## **Apéndice B**

### **LMX-MDM and SLMX-MDM (Greguras & Ford, 2006) (versión original)**

#### **Subordinate perspective**

##### *Affect dimension*

- (1) I like my supervisor very much as a person.
- (2) My supervisor is the kind of person one would like to have as a friend.
- (3) My supervisor is a lot of fun to work with.

##### *Loyalty dimension*

- (4) My supervisor defends my work actions to a superior, even without complete knowledge of the issue in question.
- (5) My supervisor would come to my defense if I were 'attacked' by others.
- (6) My supervisor would defend me to others in the organization if I made an honest mistake.

##### *Contribution dimension*

- (7) I do work for my supervisor that goes beyond what is specified in my job description.
- (8) I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to meet my supervisor's work goals.
- (9) I do not mind working my hardest for my supervisor.

##### *Professional respect*

- (10) I am impressed with my supervisor's knowledge of his/her job.
- (11) I respect my supervisor's knowledge of and competence on the job.
- (12) I admire my supervisor's professional skills.

#### **Supervisor perspective**



*Affect dimension*

- (1) I like my subordinate very much as a person.
- (2) My subordinate is the kind of person one would like to have as a friend.
- (3) My subordinate is a lot of fun to work with.

*Loyalty dimension*

- (4) My subordinate defends my decisions, even without complete knowledge of the issue in question.
- (5) My subordinate would come to my defense if I were 'attacked' by others.
- (6) My subordinate would defend me to others in the organization if I made an honest mistake.

*Contribution dimension*

- (7) I provide support and resources for my subordinate that goes beyond what is specified in my job description.
- (8) I am willing to apply extra efforts, beyond those normally required, to help my subordinate meet his or her work goals.
- (9) I do not mind working my hardest for my subordinate.

*Professional respect*

- (10) I am impressed with my subordinate's knowledge of his/her job.
- (11) I respect my subordinate's knowledge of and competence on the job.
- (12) I admire my subordinate's professional skills.

Note: Item responses ranged from 1 strongly disagree to 5 strongly agree.

**Apéndice C**

## **LMX-MDM y SLMX- MDM (Traducción)**

### **Perspectiva del subordinado**

#### *Dimensión afectiva*

- (1) Me agrada mucho mi supervisor como persona.
- (2) Mi supervisor es el tipo de persona al que a uno le gustaría tener como amigo.
- (3) Trabajar con mi supervisor/a es muy divertido.

#### *Dimensión de lealtad*

- (4) Mi supervisor/a defiende mis acciones en el trabajo frente a un superior, incluso sin tener pleno conocimiento del problema en cuestión.
- (5) Mi supervisor/a vendría a mi defensa si yo fuese “atacado/a” por otros.
- (6) Mi supervisor/a me defendería de otros en la organización si yo cometo un error de honestidad.

#### *Dimensión de Contribución*

- (7) El trabajo que realizo para mi supervisor/a va más allá de lo que está especificado en la descripción de mi empleo.
- (8) Yo estoy dispuesto/a a realizar esfuerzos extra, más allá de los normalmente requeridos, para conseguir las metas de trabajo de mi supervisor/a.
- (9) No me importa trabajar al máximo por mi supervisor/a.

#### *Respeto Profesional*

- (10) Yo estoy impresionado con el conocimiento que tiene mi supervisor/a sobre su trabajo.
- (11) Yo respeto el conocimiento y la capacidad (competencia, aptitud, idoneidad) de mi supervisor/a en su trabajo.
- (12) Yo admiro las habilidades profesionales de mi supervisor/a.

### **Perspectiva del Supervisor/a**

#### *Dimensión Afectiva*

- (1) Me gusta mucho mi subordinado/a como persona.
- (2) Mi subordinado/a es el tipo de persona que a uno le gustaría tener como amigo/a.
- (3) Trabajar con mi subordinado/a es muy divertido.

#### *Dimensión de Lealtad*

- (4) Mi subordinado/a defiende mis decisiones, incluso sin tener pleno conocimiento del problema en cuestión
- (5) Mi subordinado/a vendría en mi defensa si yo fuera “atacado/a” por otros.
- (6) Mi subordinado me defendería de otros en la organización si yo cometo un error de honestidad.

#### *Dimensión de Contribución*

- (7) Yo proveo apoyo y recursos a mi subordinado/a que van más allá de lo que está especificado en la descripción de mi empleo.
- (8) Yo estoy dispuesto a realizar esfuerzos extra, más allá de aquellos normalmente requeridos, para ayudar a mi subordinado/a a cumplir las metas de su trabajo.
- (9) No me importa trabajar al máximo por mi subordinado/a.

*Respeto Profesional*

- (10) Yo estoy impresionado con el conocimiento que tiene mi subordinado sobre su trabajo.
- (11) Yo respeto el conocimiento y la capacidad (competencia, aptitud, idoneidad) de mi subordinado/a en su trabajo.
- (12) Yo admiro las habilidades profesionales de mi subordinado/a.

Nota: Respuesta de cada numeral en un rango de 1= muy en desacuerdo a 5= muy de acuerdo.

## Apéndice D

### Cuestionario de datos demográficos (versión supervisor)

1. Dirección de correo electrónico \*

---

Por favor responda de manera sincera las siguientes preguntas. Recuerde que en ningún caso, ni sus jefes ni ningún miembro de su organización tendrá acceso a esta información que llegará de manera directa y exclusiva a la investigadora.

2. Indique su edad en número de años \*

---

3. Sexo de nacimiento

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ Mujer  
☐ Hombre

4. Estado civil \*

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ Soltero(a)  
☐ Casada(o)  
☐ Unión libre  
☐ Divorciado(a)  
☐ Viudo(a)

5. Lugar de nacimiento

---

6. ¿Con quién vive? \*

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ Solo     *Salta a la pregunta 7*  
☐ Con pareja     *Salta a la pregunta 7*  
☐ Con familia     *Salta a la pregunta 7*  
☐ Con amigos     *Salta a la pregunta 7*

8. Nivel Escolar \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Ninguno
- ☐ Primaria
- ☐ Bachillerato
- ☐ Técnico
- ☐ Tecnólogo
- ☐ Universitario
- ☐ Posgrado

9. Profesión u oficio \*

---

10. Indique en número cuántos años de experiencia laboral tiene \*

---

11. Indique en número, a lo largo de su experiencia laboral en cuántas empresas ha trabajado \*

---

12. Los cambios de empresa se han debido por \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Terminación de contrato
- ☐ Despido
- ☐ Mejores opciones de empleo
- ☐ Desacuerdo con empleador o contratante
- ☐ No es mi caso

13. Cargo actual \*

---

14. Área o departamento

---

15. Tipo de contrato \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Idefinito
- ☐ A término fijo
- ☐ Por obra o labor
- ☐ Prestación de servicios

16. Indique en número de meses, cuánto tiempo ha laborado en esta organización \*

---

17. ¿Qué otros cargo ha desempeñado en esta organización? \*

---

18. ¿Durante su vida laboral ha tenido ascensos en de las organizaciones en que ha laborado? \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
- ☐ No

19. ¿Durante su vida laboral ha tenido traslados o cambios de cargo, distintos a ascensos, que impliquen mejores condiciones laborales o reconocimientos dentro de las organizaciones en que ha laborado? \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Si
- ☐ No

20. ¿Cuál es su nivel de ingresos? \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Un salario mínimo legal vigente (SMLV)
- ☐ Entre 1 y 2 SMLV
- ☐ Entre 2 y 4 SMLV
- ☐ Entre 4 y 6 SMLV
- ☐ Mayor a 6 SMLV

Salta a la pregunta 21

21. Responda las siguientes preguntas respecto a su hogar \*

Marca solo un óvalo por fila.

	yo	Mi pareja	Entre ambos	Interviene alguien más
Quién cubre los gastos del hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quién decide los gastos del hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Indique en número ¿Cuántas horas dedica a los quehaceres del hogar?

\_\_\_\_\_

23. Cuánto es su aporte a los gastos familiares \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nada, Ahorra todo
- ☐ Casi nada
- ☐ Menos de la mitad
- ☐ La mitad
- ☐ Más de la mitad
- ☐ Todo

Salta a la pregunta 24

Las siguientes preguntas tiene como finalidad conocer aspectos relacionados con la interacción entre los géneros, sus respuestas no serán consideradas como buenas o inadecuadas. Por favor responder según su parecer

24. Responda Si o No según considere. \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Si	No
¿Cuando se tienen que tomar decisiones en la casa, ¿los hombres tienen la última palabra?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los hombres son la cabeza del hogar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los hombres necesitan de una mujer en la casa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Una mujer necesita a un hombre para ser feliz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Las familias que cuentan con un hombre tienen menos problemas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El papel más importante de las mujeres es cuidar su casa y cocinar para su familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambiar pañales, bañar a los niños y alimentarlos es responsabilidad de las mujeres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Es más grave que una mujer deje a sus hijos(as) a que un hombre lo haga?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. ¿Quién realiza las siguientes actividades en su hogar? \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Yo	Mi pareja	Entre ambos	Otro familiar	Un(a) empleado (a)
Limpiar la casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hacer reparaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparar la comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lavar la ropa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprar comida /hacer mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagar recibos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuidar a otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Salta a la pregunta 28



26. Indique en números cuántos hijos tiene \*

---

27. ¿Quién cuida a los hijos cuando los padres salen de casa? \*

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ Yo /los llevo conmigo
- ☐ Mi pareja
- ☐ Hija mayor
- ☐ Hijo mayor
- ☐ Abuela(a)
- ☐ Otro pariente
- ☐ Otra persona

*Salta a la pregunta 8*

**Cuestionario  
LMX-MDMS**

A continuación encuentra una serie de frases que describen su relación con sus colaboradores. En primer lugar se describe la relación con una colaboradora y a continuación la relación con un colaborador.

## Apéndice E

### Cuestionario de Datos Sociodemográficos (Versión Colaborador)

1. Dirección de correo electrónico \*

---

Por favor responda de manera sincera las siguientes preguntas. Recuerde que en ningún caso, ni sus jefes ni ningún miembro de su organización tendrá acceso a esta información que llegará de manera directa y exclusiva a la investigadora.

2. Nombre del jefe o supervisor directo \*

---

3. Indique su edad en número de años \*

---

4. Sexo de nacimiento

*Marca solo un óvalo.*

☐ Mujer

☐ Hombre

5. Estado civil \*

*Marca solo un óvalo.*

☐ Soltero(a)

☐ Casada(o)

☐ Unión libre

☐ Divorciado(a)

☐ Viudo(a)

6. Lugar de nacimiento

---

7. ¿Con quién vive? \*

*Marca solo un óvalo.*

☐ Solo      *Salta a la pregunta 8*

☐ Con pareja      *Salta a la pregunta 20*

☐ Con familia      *Salta a la pregunta 20*

☐ Con amigos      *Salta a la pregunta 8*

8. Tiene hijos \*

9. Nivel Escolar \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Ninguno
- ☐ Primaria
- ☐ Bachillerato
- ☐ Técnico
- ☐ Tecnólogo
- ☐ Universitario
- ☐ Posgrado

10. Profesión u oficio \*

---

11. Indique en número cuántos años de experiencia laboral tiene \*

---

12. Indique en número, a lo largo de su experiencia laboral en cuántas empresas ha trabajado \*

---

13. Los cambios de empresa se han debido por \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Terminación de contrato
- ☐ Despido
- ☐ Mejores opciones de empleo
- ☐ Desacuerdo con empleador o contratante
- ☐ No es mi caso

14. Cargo actual \*

---

15. Área o departamento

\_\_\_\_\_

16. Tipo de contrato \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Definido
- ☐ A término fijo
- ☐ Por obra o labor
- ☐ Prestación de servicios

17. Indique en número de meses, cuánto tiempo ha laborado en esta organización \*

\_\_\_\_\_

18. ¿Qué otros cargo ha desempeñado en esta organización? \*

\_\_\_\_\_

19. ¿Cuál es su nivel de ingresos? \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Un salario mínimo legal vigente (SMLV)
- ☐ Entre 1 y 2 SMLV
- ☐ Entre 2 y 4 SMLV
- ☐ Entre 4 y 6 SMLV
- ☐ Mayor a 6 SMLV

*Salte a la pregunta 23*

20. Responda las siguientes preguntas respecto a su hogar \*

Marca solo un óvalo por fila.

	yo	Mi pareja	Entre ambos	Interviene alguien más
Quién cubre los gastos del hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quién decide los gastos del hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Indique en número ¿Cuántas horas dedica a los quehaceres del hogar?

---

22. Cuánto es su aporte a los gastos familiares \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nada, Ahorra todo
- ☐ Casi nada
- ☐ Menos de la mitad
- ☐ La mitad
- ☐ Más de la mitad
- ☐ Todo

Salta a la pregunta 8

Las siguientes preguntas tiene como finalidad conocer aspectos relacionados con la interacción entre los géneros, sus respuestas no serán consideradas como buenas o inadecuadas. Por favor responder según su parecer

23. Responda Si o No según considere \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Si	No
¿Cuando se tienen que tomar decisiones en la casa, ¿los hombres tienen la última palabra?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los hombres son la cabeza del hogar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los hombres necesitan de una mujer en la casa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Una mujer necesita a un hombre para ser feliz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Las familias que cuentan con un hombre tienen menos problemas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El papel más importante de las mujeres es cuidar su casa y cocinar para su familia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambiar pañales, bañar a los niños y alimentarlos es responsabilidad de las mujeres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Es más grave que una mujer deje a sus hijos(as) a que un hombre lo haga?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. ¿Quién realiza las siguientes actividades en su hogar? \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Yo	Mi pareja	Entre ambos	Otro familiar	Un(a) empleado (a)
Limpiar la casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hacer reparaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparar la comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lavar la ropa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprar comida /hacer mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagar recibos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuidar a otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Indique en números cuántos hijos tiene \*

\_\_\_\_\_

26. ¿Quién cuida a los hijos cuando los padres salen de casa? \*

Marca solo un óvalo.

- ☐ Yo /los llevo conmigo
- ☐ Mi pareja
- ☐ Hija mayor
- ☐ Hijo mayor
- ☐ Abuela(a)
- ☐ Otro pariente
- ☐ Otra persona

Salta a la pregunta 9

Cuestionario LMX-  
MDM

A continuación encuentra una serie de frases que describen su relación con su jefe o supervisor(a)

## Apéndice F

### Pauta de entrevista

Buenos días/tardes. Mi nombre Es Xxxxx Xxxxxx. Estamos realizando un estudio sobre liderazgo y género. La idea es poder conocer tus opiniones sobre el tema. Por favor, siéntete libre de compartir tus ideas en este espacio. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es precisamente tu opinión sincera. La información es sólo para nuestro trabajo, tus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima por lo que en ningún caso se identificará qué dijo cada participante. Para tomar la información, grabaremos la conversación. ¿Hay algún inconveniente en que grabemos la conversación? La grabación será usada sólo con fines de análisis. ¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Tema	Categoría	Subcategoría
Valores culturales relacionados con roles de género y estereotipos	Género del líder en la organización	<p>Cuéntame acerca de un o una jefe que te haya marcado de alguna forma ya sea positiva o negativamente.</p> <p>En tu empresa, de qué género es tu jefe actual? De ahí hacia arriba cuál es el género de los superiores (p.e. del gerente general)?</p> <p>Cuál es el estilo de liderazgo que ejercen estos líderes? Cómo dan las ordenes o instrucciones para realizar el trabajo y alcanzar las metas?</p> <p>Existen políticas organizacionales o en la industria a la que pertenece</p>

		tu empresa para favorecer la inclusión femenina?
	Desarrollo de liderazgo	La empresa te ha proporcionado apoyo, capacitación o entrenamiento para ser líder?, lo ha hecho con otros compañeros?, Cómo lo ha hecho
	Promoción	Cuáles fueron las circunstancias en que se han dado tus ascensos dentro de esta y otras organizaciones? Qué dificultades se han presentado para alcanzar promociones en esta u otras organizaciones?
	Trabajo y familia	De qué manera la empresa (o tus jefes) han apoyado tu rol de familia? Cuál es la reacción de tus jefes cuando solicitas permisos para atender obligaciones familiares (citas médicas, reuniones escolares, etc.)?
Relaciones interpersonales	Congruencia de género	Qué características tuyas crees que tus compañeros y colaboradores te atribuyen, que han favorecido o han sido barreras para el alcance de tus logros?
	Identidad de liderazgo	Cuáles son las características que debe tener un líder? Cuáles de esas características crees poseer? Las muestras siempre o te las guardas?
Plano Individual	Red de apoyo	Para el alcance de tus metas cuentas con amigos y familiares? Quiénes son? Cómo te apoyan?



		<p>Qué conflictos se han presentado entre tu trabajo y tu familia?</p> <p>Has tomado decisiones en que hayas tenido que priorizar familia o trabajo?</p>
	Características intrapersonales	<p>Qué tan satisfecho te sientes contigo misma?</p> <p>Qué es lo que más y menos te gusta de ti misma?</p>
Techo de cristal	<p>Teniendo en cuenta que el techo de cristal es...</p> <p>Consideras que has roto el techo de cristal?</p> <p>Si: qué factores han facilitado este logro?, qué barreras has encontrado en el camino y cómo las has superado?</p> <p>No: Con qué barreras te has encontrado que han limitado tus logros?</p>	